ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 3, numéro 3 Hiver 2007

Mot de la rédaction

Nous sommes heureux de vous livrer le dernier numéro du volume 3.

Dans cette parution, vous retrouverez le second volet de l'étude portant sur l'ancienneté parue dans notre numéro précédent. L'auteure, M^me^ Johanne Gauthier, fait état du principe de l'ancienneté à travers le point de vue de quelques acteurs et chercheurs du monde du travail afin d'en examiner les applications dans le contexte actuel.

Pour notre rubrique « résumés de recherche », l'équipe de la revue en a notamment recensé deux qui s'intéressent au télétravail et à la conciliation travail-famille.

La question du recrutement en emploi de travailleurs et travailleuses issus des communautés culturelles et des minorités visibles est abordée dans la rubrique « démarches vécues en entreprise ». À l'aide de quelques cas, l'article illustre différentes stratégies concrètes visant à résoudre les problèmes rencontrés lors du processus d'embauche.

Signalons qu'au terme de chacun des volumes de la revue Regards sur le travail, un recueil des articles de fond est publié sur format papier. La compilation des articles du volume 3 devrait donc paraître au printemps 2007.

Bonne lecture!

L'équipe éditoriale

SOMMAIRE

Mot de la rédaction

Article de fond

L'ancienneté en milieu de travail : regards sur ses applications et ses défis actuels 2

Résumés de recherches

Articulation emploi-famille et temps de travail : de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? 24

Les pratiques des entreprises multinationales en matière d'emploi au Canada : développer les capacités organisationnelles et les institutions pour favoriser l'innovation 28

Le télétravail : son évolution et les motifs d'exercice 31

Démarches vécues en entreprises

Recrutement en emploi et diversité interculturelle : des stratégies innovantes en milieux de travail 34

Analyse d'un événement

Le forum sur la productivité et l'emploi dans l'industrie de la construction 44

Politique éditoriale 46

2007-02509/

Article de fond

L'ancienneté en milieu de travail : regards sur ses applications et ses défis actuels

Par Johanne Gauthier[1]

Introduction

Une réflexion sur le principe d'ancienneté n'est pas en soi une nouveauté car ce thème est omniprésent dans les relations du travail au Québec. Complément à l'article de Josée Marotte paru dans la revue Regards sur le travail[2], qui examinait les grandes tendances statistiques de l'application de l'ancienneté dans les conventions collectives contenues dans la banque de données du ministère du Travail, le présent article aborde plutôt cette question à travers les points de vue de quelques intervenants et chercheurs du monde du travail pour en examiner les applications dans le contexte actuel. Les personnes rencontrées ont exprimé des points de vue différents, divergents parfois, tout en ouvrant certaines voies de réflexion sur le sujet.

Cet article souligne, dans un premier temps, les conceptions de l'ancienneté, tout en illustrant différents volets de son application selon les milieux de travail. Il cherche à mettre en relief les convergences dans les conceptions de l'ancienneté, en montrant également qu'il existe des variations dans son application.

Dans un deuxième temps, l'article regroupe sous deux grands axes les visions mettant l'ancienneté en question. Nous verrons qu'il y a, à la fois, une demande de flexibilité et de souplesse accrues à l'égard de l'ancienneté et une demande d'y enchâsser de nouveaux principes de justice. Nous aborderons différents défis concernant l'application de l'ancienneté, tant au regard d'exigences nouvelles dans le domaine de l'organisation du travail et du développement de la main-d'œuvre que de la présence de divers principes de droit et de besoins diversifiés chez les travailleurs et travailleuses. Les thèmes suivants seront développés : les stratégies pour assurer une relève, les exigences de productivité, de compétences et les besoins du service, l'équité en emploi, les droits de la personne, les besoins en matière de conciliation travail-famille et la précarisation de l'emploi.

Sans trancher entre les différentes perspectives énoncées, l'article retient certaines pistes et tente d'ouvrir des perspectives pour susciter de l'innovation dans l'application du principe d'ancienneté.

Les chercheurs rencontrés sont connus dans les domaines des relations industrielles, de la sociologie du travail ou du droit du travail. Les intervenants des milieux patronaux et syndicaux ont été choisis en fonction de leur expérience variée en matière d'ancienneté. Précisons que ces personnes ont d'abord été rencontrées en entrevue individuelle. Après avoir obtenu l'approbation de chacune d'elles sur le contenu de leur entrevue, nous avons procédé à un découpage et à une réorganisation de leurs propos pour créer un échange dynamique sur la question. Les personnes concernées ont toutefois lu ce texte et approuvé l'insertion de leurs commentaires.

Il s'agit de **Guy Bilodeau**, conseiller syndical, Centrale des syndicats nationaux (CSN), **Diane Bellemare**, vice-présidente, Conseil du patronat du Québec (CPQ), **Richard Bisson**, vice-président, Syndicat de l'enseignement de Champlain, Fédération des syndicats de l'enseignement (SEC-FSE), affilié à la Centrale des syndicats de l'enseignement, **Alain Boissonneault**, directeur des ressources humaines, PACCAR du Canada – Usine Sainte-Thérèse, **Nicole Charland**, coordonnatrice des relations de travail, Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), **David Chartrand**, président du Syndicat des machinistes, local 712, affilié à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), **Mona-Josée Gagnon**, professeure titulaire, Département de sociologie, Université de Montréal, **Laurier Goulet**, vice-président à la négociation dans le secteur public, Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS), affiliée à la CSN, **Marie-Josée Legault**, professeure titulaire – UER Travail Économie et

1. L'auteure est conseillère à la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail.

2. Automne 2006, volume 3, numéro 2.

Gestion, Université du Québec à Montréal (Teluq-UQAM), **Gregor Murray**, professeur titulaire, École de relations industrielles de l'Université de Montréal (UdM) et directeur du Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail, **Yves Proulx**, chef de service en ressources humaines, Centre universitaire de santé McGill (CUSM), et **Guylaine Vallée**, professeure titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal.

Principe d'équité au sein du marché du travail : l'ancienneté

On constate un consensus relatif sur l'importance de l'ancienneté au sein des relations du travail, bien que certaines nuances soient apportées par les différents intervenants et chercheurs du monde du travail rencontrés. De plus, on remarque des variations dans son application selon les milieux. Comme préalable à une réflexion plus approfondie sur l'ancienneté, il s'avère utile de présenter ces différents éléments.

La notion d'ancienneté : définition et conceptions

D'emblée, Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) propose une définition globale de l'ancienneté qui « correspond à une durée d'emploi chez un même employeur (ancienneté d'usine, d'entreprise ou d'établissement) combinée, souvent, à la durée d'emploi dans un service, un poste ou un groupe de postes. Dans les milieux de travail syndiqués, on se guide sur ce principe inscrit dans la convention collective pour distribuer tant les bénéfices universels, comme le choix des affectations, des horaires et des dates de vacances, que les bénéfices sélectifs tels l'accès à la promotion, l'accès à la formation, le transfert ou l'évitement du transfert, la conservation de son emploi en cas de licenciement, de mise à pied et la priorité de rappel. Ces derniers bénéfices correspondent soit à des avantages sur les autres (promotion, formation) ou à la protection contre un risque (le transfert ou l'évitement du transfert, la conservation de son emploi en cas de licenciements) ».

L'objectif premier du critère d'ancienneté est de contrer l'arbitraire, selon Guy Bilodeau (CSN), car il permet de prendre des décisions basées sur l'impartialité, la justice et l'équité. Il estime que, « si on ne l'utilisait pas, on devrait s'en remettre à l'arbitraire patronal, c'est-à-dire au bon vouloir de l'entreprise, aux préférences des décideurs (favoritisme) et aux règles du marché ».

Voyant, dans le même sens, l'ancienneté comme un mécanisme d'équité interne du marché du travail au sein de l'entreprise ou de l'établissement pour établir ce qui est juste, Gregor Murray (UdM) estime que son fondement prend racine « dans le cadre d'un rapport inégal entre les salariés et les employeurs, au sens de soumission des travailleurs aux employeurs ».

D'après Guylaine Vallée (UdM), l'ancienneté a une portée très large dans les relations du travail : « On a vu apparaître les premiers balbutiements de la reconnaissance de l'ancienneté en matière de contrat de travail dès la fin du XIX[e] siècle. Quand une personne travaillait depuis longtemps dans une entreprise, les tribunaux considéraient qu'elle devait recevoir un délai de congé plus long au moment de la rupture de son contrat de travail par l'employeur. À présent, l'ancienneté est devenue un critère inscrit dans la *Loi sur les normes du travail*[3] et dans les pratiques de nombreuses entreprises. Même en milieu non syndiqué, les employeurs peuvent se référer à ce principe pour attribuer des avantages ou une promotion. Cela répond à un principe de justice et c'est une valeur du droit du travail. Dans tous ces sens, l'ancienneté n'est pas seulement un acquis syndical, elle constitue une valeur importante pour tous ». D'ailleurs, comme le rapporte Gregor Murray (UdM) : « L'ancienneté n'est pas perçue comme une entrave à la productivité car elle est soudée à la conception même du fonctionnement interne du milieu de travail. Les questionnements à son égard concernent plutôt l'usage que l'on en fait ».

3. En vertu de l'article 2091 du *Code civil*, le délai de congé applicable au moment de la résiliation sans motif sérieux d'un contrat de travail à durée indéterminée doit tenir compte « de la durée de la prestation de travail ». Plusieurs dispositions de la *Loi sur les normes du travail* tiennent aussi compte du service continu du salarié : l'article 82 prévoit un avis de cessation d'emploi ou de mise à pied dont la durée varie selon le service continu du salarié; les articles 67 à 69 fixent une durée minimale de congé annuel variant selon le service continu; seul un salarié justifiant de trois mois de service continu peut se prévaloir des dispositions de la Loi au cours d'absences pour cause de maladie ou accident (art. 79.1) et seul un salarié justifiant de deux ans de service continu a accès au recours à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante (art. 124).

Diane Bellemare (CPQ) confirme l'importance de l'ancienneté en tant que thème majeur dans les relations du travail au Québec. Comme elle le souligne, ce principe « imprègne nos façons de penser et est très répandu dans nos manières de faire. Il me semble approprié et toujours pertinent de disposer d'un principe comme l'ancienneté pour attribuer certains bénéfices et privilèges (vacances, salaires, horaires). En se basant sur un critère objectif, cela aide à réduire les tensions et facilite un terrain d'entente entre la partie patronale et les salariés. En outre, la présence d'échelles salariales liées à l'ancienneté est positive car elle peut favoriser la rétention des employés qui voient croître leurs gains et leurs privilèges en restant fidèles à l'entreprise ». S'appuyant sur les résultats de ses recherches en entreprise, Gregor Murray (UdM) constate que les contremaîtres et les superviseurs tiennent compte de l'ancienneté dans leurs décisions : « Étant responsables de la supervision de première ligne, ce sont généralement eux qui prennent les décisions relatives aux mouvements et à la promotion des travailleurs. D'ailleurs, ces derniers sont souvent les représentants patronaux les plus attachés au principe car son application facilite la gestion. À compétences égales, l'ancienneté prime! ».

Dans plusieurs enquêtes[4] menées auprès de salariés dans divers types d'entreprise, Gregor Murray (UdM) a remarqué que les personnes interrogées considéraient encore aujourd'hui le fait de limiter l'arbitraire patronal comme l'objectif prioritaire du syndicalisme : « Ils choisissent en effet au sommet de leurs préférences l'objectif de limiter l'arbitraire patronal dans une proportion de 40 à 50 %[5] ». Laurier Goulet (FSSS) observe toutefois que cet attachement peut varier en intensité dans le secteur de la santé : « L'ancienneté est appréciée par tous les travailleurs, toutefois plus les travailleurs sont non spécialisés, plus ils sont attachés au principe. Ces derniers peuvent se battre jusqu'au bout pour qu'il soit respecté. Pour les professionnels, l'ancienneté est appliquée mais le principe de compétence trouve aussi des adeptes dans certains établissements. Par ailleurs, faire primer uniquement la notion de compétence équivaudrait à favoriser la compétition ». Pour sa part, David Chartrand (FTQ) estime que l'ancienneté offre une protection contre l'arbitraire patronal, notamment pour les travailleurs âgés qui deviennent plus vulnérables dans le contexte actuel de l'économie. Cela permet de contrer la tentation possible des employeurs de remplacer les plus vieux par de plus jeunes.

Se référant aux travaux de Larry Haiven[6], Gregor Murray (UdM) montre que le principe d'ancienneté est très répandu au sein des milieux de travail au Canada où il est considéré comme « les joyaux de la couronne », c'est-à-dire comme un principe précieux et fondateur. Ayant comparé l'inscription de l'ancienneté dans les systèmes de relations du travail en France, aux États-Unis et au Québec, Guylaine Vallée (UdM)[7] confirme que cette notion y est partout importante mais se manifeste de façon différente : « Au Québec, et en Amérique du Nord de manière générale, elle a un caractère unique dans la mesure où elle régit les mouvements de personnel ». Gregor Murray précise à propos du type d'ancienneté en place : « Nous avons construit un régime assez généralisé d'ancienneté dans les milieux de travail, notamment au Québec, en l'absence de droits positifs associés au statut du salarié. En effet, notre régime des relations du travail laisse la définition des droits précis à l'action des parties en milieu de travail. C'est donc par la voie des actions fragmentées et localisées de la négociation collective que l'ancienneté s'est construite comme un principe directeur en Amérique du Nord. Autrement dit, une véritable citoyenneté au travail s'est construite par l'autonomie

4. Voir Christian Lévesque et Gregor Murray, « Globalization and Union Renewal : Perspectives from the Quebec Labour Movement », dans P. Kumar et C. Schenk (dir.), *Paths to Union Renewal : Canadian Experiences*, Peterborough, Broadview Press, 2005, p. 113-126. Ou encore des deux mêmes auteurs : « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *Revue de l'IRES*, n° 41, 2003, p. 149-176.

5. Dans le cadre des recherches citées, on donnait le choix entre les objectifs suivants : 1) promouvoir la justice sociale, 2) améliorer le salaire, 3) donner une voix aux salariés dans l'entreprise, 4) limiter l'arbitraire patronal ou 5) promouvoir le métier.

6. Larry Haiven, « Past Practice and Custom and Practice », *Comparative Labour Law Journal*, 1991, no 12, p. 300-334.

7. Guylaine Vallée, « La nature juridique de l'ancienneté en droit du travail. Une comparaison des droits québécois et français », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 50, no 2, 1995, p. 259-296.

collective des acteurs et non pas par un régime étatique qui définissait dans le détail l'ensemble des droits[8] ».

En prenant les exemples du Japon, de l'Angleterre et de la Norvège, Gregor Murray (UdM) observe d'autres variations dans le fonctionnement du principe d'ancienneté. Il relate que « le marché interne des grandes entreprises au Japon est basé sur des normes d'ancienneté, tout en les conciliant bien sûr avec les notions de compétence et d'habiletés. Dans leur trajectoire de vie au travail, les travailleurs japonais s'inscrivent dans le système productif performant jusqu'à l'âge de 55 ans. À partir de ce moment, tout en restant au sein de leur entreprise et tout en bénéficiant d'une garantie d'emploi à vie, du moins dans certains cas, ces travailleurs amorcent une transition vers la retraite. Dans les dernières années, entre autres, ils ont un salaire moindre et n'obtiennent plus de promotion. Autrement dit, il y a une autre façon à cette étape de la vie au travail de tenir compte de l'ancienneté. L'exemple japonais est intéressant car il concerne une société avec un système de production performant. En outre, bien que l'ancienneté soit présente en Grande-Bretagne, les promotions et les attributions de poste ne fonctionnent pas par ancienneté, mais elles sont plus souvent attribuées au mérite. Il y a en quelque sorte plus de souplesse en matière de gestion mais à l'intérieur d'un syndicalisme fort dans les milieux de travail qui établit en quelque sorte les limites de l'acceptable par les pratiques coutumières, dont l'ancienneté, et en tenant compte d'autres principes également ». Enfin, le modèle danois privilégie notamment une voie de « flexicurité[9] » comme le rappelle Gregor Murray. D'après lui, la flexicurité se définit comme une approche « cherchant à assouplir des règles dans les milieux de travail (mises à pied, etc.) mais à condition que la protection sociale généralisée soit encore plus forte et considérée comme un droit, tout comme l'accès à la formation et à l'amélioration des compétences ».

Application de l'ancienneté : des accents différents

Les milieux de travail peuvent appliquer l'ancienneté selon des tonalités différentes. Au sein des syndicats, Guy Bilodeau (CSN) souligne que la règle d'ancienneté est très implantée : « toutes nos conventions collectives sont écrites sur le modèle de l'ancienneté ». Par contre, il observe que l'ancienneté n'est pas statique et qu'elle a évolué dans les milieux de travail : « Dans les années 1950, l'ancienneté était utilisée comme principe général dans un milieu de travail donné, s'appliquant à toute l'entreprise. Après, l'ancienneté a commencé à être développée par département, par occupation ».

Confirmant l'évolution du principe d'ancienneté, Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) remarque « la présence d'un débat dans le monde syndical concernant précisément le mode d'attribution de l'ancienneté. Devrait-elle être associée à toute l'entreprise ou être à usage restreint, par exemple au niveau d'un service, d'un métier ou d'un certain type d'emploi? La question se pose de façon différente selon les cibles de l'ancienneté ». David Chartrand, président du Syndicat des machinistes, local 712, affilié à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), confirme le propos de cette universitaire en se basant sur les négociations en 2005-2006 chez Bombardier Aéronautique. En parlant du rôle du syndicat, il mentionne : « Nous avons longuement discuté avec la partie patronale qui souhaitait obtenir plus de flexibilité entre les corps de métier, de la polyvalence au sein des cellules de travail et de la fusion des équipes. Le syndicat s'y opposait fermement au début. Il faut comprendre qu'on avait fonctionné, jusqu'à récemment, avec un mode de cumul de l'ancienneté par département (pour le choix du quart de travail seulement) et par métier (pour les mises à pied et les vacances). Les salariés ont finalement accepté cette approche réduisant le nombre de classifications et favorisant l'extension du principe d'ancienneté par usine. La diminution du nombre de classes d'emploi élargit le principe d'ancienneté à un bassin plus large de travailleurs. En bout de piste, cela offre plus de mobilité et une meilleure protection de l'emploi aux travailleurs les plus anciens ».

8. Voir à ce propos Michel Coutu et Gregor Murray, « Towards Citizenship at Work? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no 4, 2005, p. 617-630.

9. Pour plus d'information sur ce thème, voir Robert Boyer, *La flexicurité danoise : quels enseignements pour la France?*, Éditions rue D'Ulm, Cepremap, avril 2006, 52 pages (accessible dans le site Internet du Cepremap); dossier intitulé « Flexibilité : la protection de l'emploi en débat », dans *Problèmes politiques et sociaux*, no 931, décembre 2006.

Si l'on considère l'ensemble des milieux de travail, Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) remarque que l'ancienneté peut être appliquée selon des accents différents, soit « la promotion selon « l'ancienneté seulement », « à ancienneté égale, la compétence prime » et « à compétence égale, l'ancienneté prime ». Cependant, l'attribution des postes de cadre se réalise surtout selon le principe de la compétence (attribution au mérite) ». Le dispositif d'ancienneté en place peut varier.

On peut le constater à travers trois milieux de travail, soit une entreprise de fabrication de pièces de camion, le milieu de l'éducation et le milieu de la santé. Cet aperçu ne se veut pas exhaustif et vise simplement à illustrer quelques applications.

À compétence égale, l'ancienneté prime

Chez PACCAR du Canada – Usine Sainte-Thérèse[10], la convention collective actuelle est satisfaisante, d'après le directeur des ressources humaines Alain Boissonneault : « On a négocié une convention aplatie avec 24 articles. Celle-ci garantit un droit de gérance à l'employeur. Il y a notamment une mobilité à la grandeur de l'usine inscrite dans la convention. Ainsi, on n'a pas besoin de tenir compte de l'ancienneté pour déplacer quelqu'un dans l'usine. On peut assigner l'employé n'importe où, en autant qu'il soit en mesure d'effectuer le travail. Même chose lorsqu'il y a un poste affiché, c'est la compétence qui prime. Il faut que la personne soit en mesure de faire le travail. S'il y a deux candidats détenant les compétences requises, on s'assurera cependant de donner préséance au plus ancien. Pour notre entreprise, cela nous donne la souplesse requise, cela se gère bien et se fait dans le respect. Il n'y a pas de contraintes dans le quotidien. D'ailleurs, nous établissons ces aspects conjointement avec le syndicat. Par contre, lorsqu'on offre le choix des vacances, celui-ci se fait par ancienneté ».

Affectations par ancienneté mais répartition des tâches selon diverses modalités

Prenant appui sur le cas de la Commission scolaire des Patriotes[11], Richard Bisson (SEC-FSE) décrit, d'un point de vue syndical, la procédure d'affectation qui a cours. Comme celle-ci est un objet local de négociation, elle peut varier d'une commission scolaire à une autre.

« Le critère d'ancienneté s'applique principalement au plan des affectations des enseignants. L'affectation à une école est ainsi déterminée par l'ancienneté. Pour les enseignants qui n'ont pas de poste dans une école donnée, une liste d'ancienneté est utilisée au cours des séances d'affectation. Seuls les enseignants réguliers et à temps plein sont sur la liste d'ancienneté. La priorité de choix se fait alors selon l'ordre d'inscription sur la liste d'ancienneté.

Pour les professeurs affectés dans des écoles, la répartition des fonctions et des tâches d'enseignement se fait dans un deuxième temps, et l'ancienneté ne joue pas nécessairement dans ce processus d'après ce qui est inscrit dans la convention collective. En juin, les enseignants discutent ensemble des fonctions et des tâches par champ d'enseignement (adaptation scolaire, préscolaire, primaire, mathématique au secondaire...) et s'entendent, en principe par consensus, sur leur répartition. Les professeurs y vont de leurs préférences, leurs affinités et leur expertise. Cela peut être l'occasion d'un véritable échange de type pédagogique entre des professeurs qui prennent à cœur ce qu'ils font.

Dans le meilleur des cas, les choix finaux correspondent aux préférences des enseignants, mais cela ne se produit pas toujours ainsi. Il y a alors des règles pour en arriver à un choix. Ainsi, certaines équipes peuvent décider qu'en cas de désaccord entre deux enseignants, le critère objectif de l'ancienneté déterminera la priorité de choix. Malgré tout, en cas d'absence de consensus, défini comme une large majorité, il y a trois autres recours possibles qui n'impliquent pas nécessairement le principe d'ancienneté. En premier, on nomme un comité pour dénouer l'impasse, formé d'un représentant tant de

10. PACCAR du Canada – Usine Sainte-Thérèse est une entreprise de fabrication de pièces de camion comptant 1 200 employés dont 120 ne sont pas syndiqués. Les employés syndiqués sont membres du Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile.

11. À la Commission scolaire des Patriotes, il y a environ 1 700 enseignants à plein temps et près de 900 autres à statut précaire, incluant le suppléant à la journée.

la direction que des enseignants. En deuxième, le directeur exerce son droit de gérance. Très rarement on en vient à la troisième étape dans laquelle la répartition des tâches est réalisée par le directeur des ressources humaines et le vice-président du syndicat.

Les nouveaux enseignants sont en probation pour une durée de 180 jours, cette période permettant d'évaluer leurs compétences. Quant aux enseignants réguliers à temps plein, ils bénéficient d'une procédure d'affectation qui leur permet de changer d'établissement. Cette mobilité est profitable pour eux comme pour la commission scolaire. Ainsi, une personne peut se désister de son poste et aller dans un bassin d'affectation. Une deuxième option est la mutation volontaire. Dans ce cas, l'enseignant ne met pas son poste en jeu mais ne choisit que parmi les postes qui restent.

La façon dont les enseignants choisissent leur tâche d'enseignement permet de démystifier la fausse perception qui veut que l'ancienneté les empêche d'enseigner au niveau qui leur convient. En très grande partie, autant les enseignants permanents que ceux qui débutent dans la profession choisissent leur tâche. Quand on fait ce qu'on aime, il y a de fortes chances que les élèves en soient les ultimes bénéficiaires ».

Ancienneté et compétence : des applications nuancées selon la catégorie d'emploi

Dans le secteur de la santé, Laurier Goulet (FSSS) explique que, « dès qu'un nouvel employé entre au travail, même pour une heure, il devient syndiqué. Comme tout employé, il a une période de probation qui diffère selon la catégorie d'emploi. Il faut faire une distinction entre la probation et la permanence. La période de probation est prévue tant pour les postes que pour toute affectation temporaire. La sécurité d'emploi ou, autrement dit, la « permanence » n'est possible que lorsqu'on détient un poste et que le salarié a accumulé deux ans d'ancienneté ». Yves Proulx (CUSM) spécifie que « la règle de l'ancienneté s'applique de la même façon que tu sois un employé occasionnel ou régulier, à temps plein ou à temps partiel : mêmes échelles salariales, mêmes opportunités et mêmes privilèges ». Pour ce qui est des professionnels et techniciens de la santé que son association syndicale représente, Nicole Charland (APTS) apporte une nuance : « La détermination du salaire est basée non pas sur l'ancienneté mais sur le cumul de l'expérience. Même si l'on change d'établissement, on ne perdra ni son expérience ni la reconnaissance de celle-ci, mais on perdra son ancienneté comme telle. Autrement dit, l'expérience nous accompagne mais l'ancienneté n'est pas transférable dans un autre établissement ».

Comme le précise Laurier Goulet (FSSS) à propos de la sécurité d'emploi, « même si un salarié perd son poste (coupure de poste), il ne perd pas son lien d'emploi et maintient son salaire. Il se retrouve alors en surplus sur une liste de disponibilité ». Ensuite, comme Yves Proulx (CUSM) l'indique, « le salarié sera possiblement replacé d'abord dans un autre poste dans son établissement d'origine et, à défaut, dans un autre établissement du réseau ». Les postes dans le domaine de la santé peuvent être à plein temps ou à temps partiel. Selon Laurier Goulet, « certains postes ne sont que de deux jours par semaine. Une fois qu'un salarié a obtenu un tel poste, il ne pourrait, par exemple si son poste était aboli, être replacé sur un poste de un jour par semaine seulement. L'employeur aurait voulu aller dans ce sens mais pas le syndicat. À une époque, la sécurité d'emploi était perçue comme un irritant du point de vue patronal. Pour l'heure, ce débat est moins intense et, bien qu'il tende à revenir ponctuellement, il n'a plus la même portée aujourd'hui en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Antérieurement, la liste de « sécuritaires » d'emploi pouvait comprendre environ 10 000 personnes. À présent, le portrait a changé car cette liste ne contient que 225 personnes. Il est assez aisé de replacer les gens en disponibilité ».

La personne qui travaille dans le secteur de la santé accumule son ancienneté chaque jour, qu'elle travaille à temps partiel ou de façon régulière. Comme l'accumulation de l'ancienneté confère certains droits, Laurier Goulet soutient qu'il y a « un intérêt certain à cumuler de l'ancienneté et à bien se positionner sur la liste de rappel. La personne la plus ancienne a la priorité d'embauche et de choix si elle répond aux exigences liées à l'emploi. Cela permet à cette personne occasionnelle d'avoir un emploi relativement stable et de possiblement travailler cinq jours par semaine ».

Laurier Goulet (FSSS) précise que les grands principes de l'ancienneté sont établis au niveau national : « C'est assez défini de ce côté, il ne reste presque rien à discuter. Au niveau local, on retrouvait souvent une seule liste d'ancienneté par syndicat tandis que maintenant, avec l'application du projet de loi n° 30[12], on doit désormais cumuler l'ancienneté par catégorie d'emploi (quatre catégories) au sein de l'établissement. Le contexte actuel dans le domaine de la santé est très particulier avec la fusion forcée des unités d'accréditation. Cela peut devenir assez complexe si l'on ajoute les fusions d'établissements. On se retrouve ainsi avec une seule liste d'ancienneté par catégorie pour, par exemple, quinze établissements fusionnés en un seul ».

Expliquant le sens de la période de probation, Laurier Goulet mentionne que « l'employeur peut mettre à pied un employé à l'intérieur du délai de probation. La personne salariée n'a pas droit au grief en cas de congédiement durant cette période. En principe, l'employé doit être évalué durant sa probation et il est important qu'il le soit. Parfois, les employeurs ne prennent pas le temps d'évaluer l'employé dans les délais impartis. C'est pourquoi certains d'entre eux voudraient augmenter la période de probation afin de disposer de plus de temps pour évaluer les compétences. C'est l'un des enjeux dans la présente négociation au niveau local. La FSSS-CSN s'y oppose et conseille à ses syndicats locaux, qui négocieront d'ailleurs ce sujet sur des bases locales, de ne pas aller en ce sens ».

Comme l'indique Yves Proulx (CUSM), « la règle d'ancienneté est très présente dans tout ce qui a trait aux mouvements de personnel à l'interne. Tant dans les situations d'affichage de promotion que de coupure de poste, l'ancienneté joue. La règle d'ancienneté pèse beaucoup dans le choix d'un candidat, quoiqu'il y ait des nuances à apporter selon le type d'emploi. Pour les emplois ayant pour préalable une formation universitaire, à compétence égale je dois choisir le candidat le plus ancien. C'est quand même l'exception car, dans le réseau de la santé, il y a davantage d'emplois ne nécessitant pas de formation universitaire. Pour les services auxiliaires et administratifs, la règle qui prévaut pour les promotions et les mouvements de main-d'œuvre est de choisir le candidat qui a le plus d'ancienneté ».

Enfin, le choix de l'horaire ou des vacances est modulé par l'ancienneté. Yves Proulx (CUSM) en illustre un volet : « Si l'on prend l'exemple de cinq secrétaires, certaines vont travailler de jour et d'autres, de soir ou de nuit. Le début de l'horaire de jour peut s'amorcer pour certaines à 7 heures, 8 heures ou 9 heures. La priorité de choix du quart de travail est toujours en fonction de l'ancienneté ».

Deux grands axes de questionnement à l'égard de l'ancienneté

Bien que considéré comme le principal critère d'équité interne du marché du travail, l'ancienneté est soumise actuellement à un certain nombre de questionnements, voire de demandes précises qui proviennent de différents horizons et qui concernent tant les balises de l'ancienneté, l'appréciation de son utilité que la perception de ses limites. On peut les résumer sous deux grands axes, soit une demande de flexibilité et de souplesse accrues et une demande de nouveaux principes de justice.

Une demande de flexibilité et de souplesse

Certains considèrent, surtout du côté patronal, que l'ancienneté manque de souplesse et de flexibilité dans son application pour répondre adéquatement à certains défis de type socioéconomique. Une telle demande n'est pas nouvelle en soi mais elle comporterait certains enjeux actuels. D'une part, le principe d'ancienneté semble moins adapté aux nouvelles exigences liées aux transformations du travail. D'autre part, certaines de ses rigidités sont perçues comme des obstacles pour répondre adéquatement à différents besoins, tels que l'attraction et le maintien de la relève, le développement de la main-d'œuvre ainsi que les impératifs de la production ou les besoins du service. Ces perceptions ne faisant pas toujours l'unanimité, certaines nuances seront apportées.

12. Projet de loi n° 30, Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.Q. 2003, c. 25), sanctionné le 18 décembre 2003, Éditeur officiel du Québec, 2003.

Défi d'adaptation aux nouvelles réalités du travail

Comme le remarque Guylaine Vallée (UdM), les employeurs accordent actuellement une grande valeur à la « flexibilité » du travail, ce qui les conduit à avoir recours de manière importante à des travailleurs occasionnels embauchés pour une durée déterminée ou une tâche déterminée. Avant, « c'était la fidélité des travailleurs qui était la valeur importante ». Dans le même sens, Gregor Murray (UdM) indique que, « lorsque le principe d'ancienneté s'est imposé sur le marché du travail, il y avait plus d'homogénéité dans la réalité du travail qui est devenue à présent plus hétérogène. C'était surtout des hommes qui travaillaient et ils restaient toute leur vie dans l'entreprise ».

Conscient que la règle de l'ancienneté offre aux employeurs une norme objective et mesurable, Yves Proulx (CUSM) considère en même temps qu'elle pose des contraintes au moment de choisir le candidat ayant le plus de potentiel. De plus, lorsqu'ils veulent offrir à ce dernier des opportunités de carrière, ils ont peu de marge de manœuvre. « Cela ne veut pas dire que le candidat ayant le plus d'ancienneté n'est pas bon, mais il peut arriver que ce dernier soit également le plus âgé et qu'il soit probable qu'il prenne sa retraite dans les prochaines années. De plus, ses connaissances peuvent ne pas être à jour face à la nouvelle technologie et il n'a peut-être pas le profil de l'emploi. »

Dans certains cas, Yves Proulx estime manquer de latitude : « Pour les emplois techniques et de bureau, la marge de manœuvre de l'employeur dans le domaine de la santé est mince : c'est la règle de l'ancienneté qui prime et les exigences requises sont souvent minimales. Dans le cas, par exemple, d'une secrétaire, il s'agit d'avoir un diplôme d'études professionnelles et d'être bilingue. Je peux aussi faire passer des tests de français et refuser une candidate parce qu'elle ne les a pas réussis. Je dois toutefois m'attendre, dans de telles situations, à devoir faire la preuve que la personne n'a pas les compétences requises. Souvent les gestionnaires évitent de s'engager dans une telle voie car cela peut devenir un véritable fardeau administratif de constituer de telles preuves. En définitive, si les gestionnaires de la santé apprennent à composer avec le principe d'ancienneté dans le domaine des mouvements de main-d'œuvre, il leur pose parfois des embûches ».

Nicole Charland (APTS) admet : « C'est vrai que, pour octroyer un poste requérant le titre d'emploi minimal de la catégorie d'emploi visée, comme les techniciens ou les employés généraux, les gestionnaires ont peu de marge de manœuvre car, en ce qui a trait aux promotions et à l'attribution de postes, c'est le principe d'ancienneté pure qui s'applique, tout le monde étant égal par ailleurs. Du côté technique, on exigera d'autres critères que celui de l'ancienneté en vue d'accéder à un poste de coordonnateur ou de chef adjoint. Du côté des emplois requérant une formation universitaire, c'est presque toujours le cas. Il y a un processus de sélection par entrevue mais, à compétences égales, c'est la personne la plus ancienne qui a le poste ».

À travers ses travaux de recherche, Gregor Murray (UdM) a remarqué que « la tendance est encore plus forte chez les travailleurs d'avoir des balises pour limiter l'arbitraire dans un contexte de changements rapides et d'incertitude économique. Devant l'absence de droits plus généralisés, on peut comprendre la réticence des salariés à limiter la portée d'un principe fondateur de la citoyenneté au travail qui leur offre un minimum de sécurité ». En prenant l'exemple du secteur de la santé, Laurier Goulet (FSSS) confirme ce constat : « Présentement, il y a de la pression de la part des patrons dans le domaine de la santé pour imposer des critères de compétence et outrepasser la règle de l'ancienneté. À la FSSS-CSN, nous sommes très réticents à ouvrir de ce côté, d'autant plus dans le contexte de restructuration actuel très particulier avec l'application du projet de loi n° 30. L'attitude des gestionnaires dans le domaine de la santé n'est pas uniforme cependant. Certains d'entre eux n'hésitent pas à choisir leurs candidats, surtout pour les octrois de postes et les assignations, en ajoutant leurs exigences et en faisant fi des règles d'ancienneté. Et lorsque le syndicat s'y oppose, ils l'invitent simplement à poser un grief. D'autres employeurs se conforment davantage aux règles de l'ancienneté ».

Pour sa part, Diane Bellemare (CPQ) fait une distinction entre l'utilité de l'ancienneté comme critère pour attribuer des avantages, tels les salaires et les vacances, et le poids accordé à l'ancienneté parmi d'autres facteurs pour déterminer les possibilités de mobilité dans l'entreprise ou l'établissement, notamment la mutation et les promotions. L'ancienneté comme seul critère pour

attribuer une promotion est généralement perçue comme insuffisante par les gestionnaires. « Dans le cas d'une promotion, le critère de la compétence est plus pertinent. Pour ma part, je pense que l'utilisation du critère d'ancienneté était mieux adaptée au modèle fordiste, basé sur la production manufacturière de masse. Le fait d'avoir ou non des compétences y avait beaucoup moins d'impact que dans le cadre d'un modèle d'organisation du travail axé sur les connaissances, l'expertise et la maîtrise de l'information. Par ailleurs, certaines rigidités dans l'application du critère d'ancienneté perdurent dans la répartition des tâches. » Gregor Murray (UdM) observe également certaines rigidités et en explique l'émergence ainsi : « Si ce système d'ancienneté confère beaucoup de flexibilité en raison de la possibilité d'adaptations locales, il induit aussi certaines rigidités, surtout dans un contexte qui fait appel à des changements rapides ».

Guy Bilodeau (CSN) considère pour sa part que, « parfois, les patrons critiquent l'ancienneté sous prétexte qu'elle ne permet pas de privilégier les personnes par leur compétence. Or, il y a moyen de développer les compétences à travers l'offre de formations ». Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) ajoute en outre que « la notion de compétence est parfois difficile à définir, car elle peut être vague et imprécise. Exiger de la part d'un candidat d'avoir des qualités de savoir être, indispensables à l'occupation de certains postes, peut tendre à devenir un critère relatif du point de vue de l'embauche ». Illustrant ce propos, Richard Bisson (SEC-FSE) explique que, dans le processus de répartition de leurs tâches, les enseignants doivent aussi tenir compte des critères des directions d'école. « À l'usage, on s'aperçoit que certains critères sont peu utiles, par exemple celui de « compatibilité ». Il est difficile d'évaluer objectivement qui est plus compatible avec qui! ».

Défi d'attraction de la relève pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre

Dans plusieurs secteurs, on présage des pénuries de main-d'œuvre. Les bassins de main-d'œuvre sont plus étroits et les candidats sont plus mobiles et plus exigeants tant à l'égard de leurs conditions de travail que du métier ou de la profession qui les intéresse. Les employeurs auront donc le double mandat d'attirer la relève dans leur secteur et de la maintenir en emploi. Pour y parvenir, ils devront déployer des stratégies efficaces.

Le principe d'ancienneté s'interpose face à l'objectif de maintien et de fidélisation des employés sous différents angles. Gregor Murray (UdM) en résume un aspect : « Si les nouveaux employés perçoivent les avantages de certains comme des injustices, les entreprises risquent de perdre leur main-d'œuvre. Inversement, en raison des pressions démographiques, les travailleurs vieillissants seront appelés à travailler de plus en plus longtemps. Si ces travailleurs qui cumulent de l'ancienneté restent plus longtemps au travail, est-ce que les avantages associés à l'ancienneté risquent d'introduire des effets pervers? ». Pour sa part, Diane Bellemare (CPQ) souligne un autre aspect problématique, celui des licenciements dans le cadre de la restructuration d'entreprises : « Les premiers à perdre leur emploi sont généralement les derniers entrés, souvent les plus jeunes aussi. Or, pour les gestionnaires, les plus jeunes constituent la relève. Il faudrait pouvoir envisager des alternatives pour mieux concilier dans ces cas les avantages des anciens et le maintien en emploi des plus jeunes ».

Gestionnaire dans le domaine de la santé, Yves Proulx (CUSM) est préoccupé par la question de la relève : « Selon nos prévisions, plus de 20 % de nos effectifs au Centre universitaire de santé McGill vont nous quitter à partir de 2009 pour prendre leur retraite. Nous avons donc un exercice important de planification de la main-d'œuvre à réaliser d'ici là. En outre, il y a une pénurie de main-d'œuvre anticipée dans plusieurs secteurs ». Laurier Goulet (FSSS) et Nicole Chartrand (APTS) considèrent que, loin d'être seulement anticipée, cette pénurie dans le réseau se vit déjà dans certains titres d'emploi. Laurier Goulet observe qu'il faudra développer des stratégies efficaces de formation adaptées aux besoins en main-d'œuvre.

En cherchant à réunir les atouts pour attirer la relève dans le secteur parapublic de la santé, Yves Proulx considère que l'application du principe d'ancienneté peut lui poser une embûche. « Présentement, tout ce que j'ai à offrir aux jeunes détenteurs de diplômes qui connaissent les nouvelles techniques, ce sont des postes de nuit ou de soir. Or, ces derniers souhaitent, comme bien d'autres, avoir un bel horaire et une qualité de vie.

La règle d'ancienneté nous fait donc très mal comme employeur car elle accroît notre difficulté à devenir attrayant. »

Soulignant la plus grande mobilité des jeunes diplômés dans des domaines de la santé où l'on observe des pénuries, Yves Proulx considère qu'ils « ont l'embarras du choix dans les emplois et les postes offerts. Cette faiblesse dans notre capacité d'attraction et de rétention est d'autant mise en lumière par la concurrence que nous oppose indirectement le secteur privé. Ainsi, les cliniques privées offrent souvent des salaires supérieurs aux nôtres et des conditions de travail beaucoup plus attrayantes car elles fonctionnent principalement de jour. C'est difficile pour nous de concurrencer cela. On perd ainsi certains bons candidats dans un marché où la main-d'œuvre qualifiée devient plus rare ».

Soulevant certaines difficultés posées par la prééminence de l'ancienneté, Diane Bellemare (CPQ) s'inquiète, pour sa part, de l'expansion possible du phénomène du décrochage des jeunes professeurs dans le domaine de l'enseignement primaire ou secondaire. « Environ 20 % des jeunes professeurs quittent l'enseignement après quelques années dans le domaine. On observe notamment des situations problématiques où les jeunes professeurs, qui ont le moins d'expérience, se retrouvent parfois à gérer les classes les plus difficiles parce qu'ils ont le dernier choix dans l'attribution des charges de travail. Si l'on ne se penche pas sur ces situations, ce phénomène de « décrochage » pourrait prendre de l'expansion. Je crois qu'il faut à cet effet approfondir le dialogue sur la question de l'ancienneté en lien avec l'organisation du travail. » Sans nier cette problématique, Richard Bisson (SEC-FSE) nuance la situation des jeunes enseignants au regard du mode d'attribution des tâches dans le domaine de l'éducation qui ne se pratique pas sur la seule base de l'ancienneté. Il ajoute : « À la Commission scolaire des Patriotes, la relève n'est pas nécessairement désavantagée. Il y a eu beaucoup d'embauche au cours des dernières années. Il y a eu les départs à la retraite et aussi de nouvelles opportunités, dont les maternelles à temps plein et plus de temps alloué aux spécialités au primaire (anglais, éducation physique et musique) ».

Pour que l'entreprise et l'établissement deviennent des pôles plus attrayants vis-à-vis de la relève, les gestionnaires se tournent vers l'innovation. Comme le soutient Yves Proulx (CUSM) à propos du secteur de la santé, « des scénarios visant à ouvrir des perspectives pourraient être envisagés et discutés avec les syndicats. Serait-il possible, par exemple, de penser à mettre en place un système de rotation (jour, soir, nuit) s'adressant à tous les employés, qui permettrait de répartir entre les plus jeunes et les plus anciens l'inconvénient d'avoir des horaires de soir et de nuit? ». Selon Laurier Goulet et Nicole Charland (APTS), il y a place pour que les gestionnaires discutent avec les représentants syndicaux de leurs préoccupations et de leurs perspectives d'innovation. Toutefois, au fait des sensibilités des salariés, ils avouent que la perspective de partager les horaires ingrats ne sourit guère aux plus anciens qui, ayant déjà occupé des postes de soir et de nuit, ne sont pas disposés à revenir en arrière. Nicole Charland avoue que « les dispositions de notre convention collective ne sont pas adaptées à la réalité du défi de la relève. Selon nos règles d'ancienneté, les plus anciens ont en principe les privilèges et les derniers entrés doivent cumuler leur ancienneté pour y avoir droit. De plus, ce sont toujours les derniers entrés qui sont touchés en cas de coupure de postes. Nos règles fonctionnent ainsi et ont été négociées par les parties. La problématique des retraites massives et des remplacements nécessaires préoccupe toutefois l'APTS.

Dans le but de préserver la relève en entreprise, Diane Bellemare (CPQ) considère pour sa part que la réduction du temps de travail représente une piste intéressante. Ainsi, « Les travailleurs plus âgés pourraient être intéressés à travailler moins pour avoir une meilleure qualité de vie et laisser ainsi plus de place aux jeunes. Il y a des cas d'entreprises menacées de licenciements massifs au sein desquelles le patronat et les syndicats se sont concertés pour en arriver à des formules d'aménagement et de réduction du temps de travail, comme la Compagnie minière Québec Cartier à Fermont, la Papetière Cascades groupe papiers fins à Saint-Jérôme et la Boulangerie Weston de Longueuil[13].

13. Voir l'article d'Alain Duhamel sur les expériences en entreprises d'aménagement et de partage du temps de travail dans le journal *Les affaires*, 19 août 2006, p. 29.

Il y a donc des aménagements possibles qui concilient les besoins des travailleurs, lesquels évoluent selon les étapes de leur vie et aussi ceux des entreprises ».

Défi du développement de la main-d'œuvre et de sa formation

Qui dit besoin de relève dit aussi développement de la main-d'œuvre, perspectives de carrière et formation. D'un point de vue de gestion des ressources humaines, les employeurs se préoccupent à la fois des défis relatifs au recrutement et au maintien de la main-d'œuvre (plan de carrière, départs à la retraite, promotions, formation, compétences, relève et pénuries anticipées) et de rentabiliser leurs investissements par rapport à son développement (maintien et amélioration des qualifications).

Yves Proulx souligne que « la pénurie de main-d'œuvre en cours dans le secteur de la santé obligera les gestionnaires à recruter à l'interne car ils ne pourront pas combler leurs besoins en se fiant uniquement au marché de main-d'œuvre externe. L'enjeu de la formation d'une relève qualifiée à l'interne est un défi entièrement nouveau pour les gestionnaires en ressources humaines et est de l'ordre du « macro » car il concerne, dans le cas de mon établissement, près du quart de la main-d'œuvre. C'est pourquoi les gestionnaires voudraient avoir plus de latitude pour développer une main-d'œuvre sur des bases durables, désirant choisir les candidats prometteurs qui se rapprochent le plus des compétences recherchées et qui pourront répondre aux besoins pour longtemps. Ils veulent aussi avoir l'opportunité de retenir des plus jeunes en début de carrière, de les former et leur offrir des perspectives ».

La FSSS-CSN s'assure que les gestionnaires tiennent compte de l'ancienneté de ses membres dans son offre de formation, admet Laurier Goulet (FSSS). Il estime toutefois qu'une stratégie valable pour former les salariés serait « d'offrir une formation sur une base équitable à toutes les personnes d'une unité plutôt qu'à une seule. Si, par exemple, on souhaite introduire une nouvelle approche en travail social, la formation devrait être offerte à tous les travailleurs sociaux de l'unité, ce qui pourrait être d'autant plus profitable ».

Yves Proulx (CUSM) réitère toutefois que, « si l'on s'en tient uniquement à la règle d'ancienneté pour développer notre main-d'œuvre et notre relève, on risque de se retrouver à moyen terme dans un cul-de-sac et que l'investissement en formation soit toujours à recommencer, et ce, de façon toujours plus rapprochée. Cet enjeu est à mon avis le plus crucial pour l'avenir du secteur de la santé et c'est là où la règle d'ancienneté risque de faire le plus mal si elle est maintenue sans flexibilité aucune. Les gestionnaires doivent avoir une plus grande marge de manœuvre pour offrir la formation appropriée à leurs employés, autrement ils pourraient faire face à certains effets pernicieux tels que la réduction de l'offre de service et le manque de personnel qualifié. D'où l'importance de mettre en place des approches novatrices maintenant ».

Nicole Charland (APTS) fait remarquer : « Dans les catégories d'emploi représentées par l'APTS, les exigences au niveau de la promotion ne peuvent se fonder uniquement sur le critère d'ancienneté et le droit de gérance de l'employeur y est assez présent. L'employeur a le droit d'exiger une certaine expérience et il peut ajouter des critères. Dans le cas d'un remplacement, le critère d'ancienneté sera pondéré par des critères tels que la disponibilité, les compétences, la capacité à répondre aux exigences, etc. Pour avoir accès à des postes affichés, on observe le même processus de mitigation du critère d'ancienneté ». Laurier Goulet (FSSS) note à cet égard une tendance de fond : « Présentement, il y a des pressions du côté patronal dans le domaine de la santé pour imposer des critères de compétence et outrepasser la règle de l'ancienneté. L'arbitraire est très présent. Certains gestionnaires essaient par divers moyens d'augmenter leur droit de gérance. Dans le cadre de concours de promotion, ceux-ci peuvent mettre des exigences supplémentaires (tests, profil de compétences) afin de pouvoir prendre le candidat de leur choix ». Nicole Charland (APTS) ajoute à ce sujet : « Lorsque nos membres sont témoins du fait qu'un salarié plus ancien se voit refuser un poste au profit d'un plus jeune, ils perçoivent cela comme un manque de reconnaissance de la part de l'employeur pour un travail correctement fourni depuis de nombreuses années ».

Défi de reconnaissance des impératifs de production et des besoins de l'établissement

On ne peut parler de demande vraiment nouvelle lorsqu'on observe que le côté patronal apprécie l'ancienneté de préférence lorsqu'elle peut se concilier avec son droit de gérance et ses impératifs de productivité ou d'offre de services. Comme le mentionne Alain Boissonneault, gestionnaire chez PACCAR, « dans une entreprise qui reste ouverte à l'année, les employés ne peuvent prendre leurs vacances que lorsque les impératifs de la production le permettent. L'usine doit continuer de rouler et il y a une prééminence des besoins de l'entreprise ».

Dans certains secteurs, de nouveaux défis peuvent toutefois se poser quant à la souplesse exigée de la part des employés. D'après Yves Proulx (CUSM), c'est le cas dans le domaine de la santé, en ce qui concerne plus particulièrement l'exigence des « besoins du service » qui doit de plus en plus être considérée. Il explique : « Il arrive qu'un salarié comptant plusieurs années d'ancienneté, par exemple une infirmière sénior dans une unité de soins coronariens, encoure le risque d'un refus quant à son choix de vacances pour le motif de la primauté des « besoins du service ». Pour faire fonctionner une unité de soins coronariens et pour créer un climat de sécurité auprès des patients, il est nécessaire d'assurer un équilibre entre la présence au travail de salariés d'expérience et celle de salariés plus jeunes au cours des quarts de travail ».

Yves Proulx convient que, « parfois, la règle d'ancienneté nous nuit dans cette recherche d'équilibre. L'inconvénient est vécu toutefois par les deux côtés. D'une part, le gestionnaire veut offrir un service équilibré que l'application stricte de la règle d'ancienneté pourrait mettre en péril. D'autre part, l'infirmière senior se voit contrainte de plier devant les besoins du service et s'en remettre à son deuxième choix de vacances. La règle d'ancienneté qui a historiquement prévalu se retrouve confrontée à une autre règle qui prend en compte la continuité et la qualité des services offerts à la population, et il en résulte un bémol dans son application. Cette exception se rencontre présentement dans les modalités pour le choix des horaires ou des vacances et ne prévaut pas encore dans les modalités au sujet des coupures de poste ou des promotions. Les besoins du service peuvent aussi être invoqués pour aller chercher de la flexibilité et offrir de la formation aux jeunes en vue d'une promotion. Dans le domaine de la santé, on expérimente de plus en plus d'exceptions à la règle de l'ancienneté ».

À l'opposé, Laurier Goulet (FSSS) soutient que « la notion des besoins du service était présente avant le projet de loi n° 142[14] mais, depuis son adoption, les employeurs l'utilisent comme une contrainte supplémentaire. C'est une notion qui pourrait avoir une portée très large et dont il faudra discuter. De mon point de vue, quand un employé a besoin de vacances, il est temps qu'il en prenne. De plus, dans certains titres d'emploi où il y a des pénuries, les listes de rappel ne sont pas très fournies. Est-ce que cela signifie que la personne ne pourra pas prendre de vacances? ». Pour sa part, Nicole Charland (APTS) constate que, dans le secteur de la santé, les salariés subissent déjà les contrecoups de la pénurie de main-d'œuvre dans leurs conditions de travail. « On remarque que des salariés ayant accumulé beaucoup d'ancienneté et qui avaient réussi à obtenir des horaires de jour durant la semaine sont maintenant appelés à travailler la fin de semaine. Ces derniers estiment qu'ils ont déjà donné, ils sont frustrés de devoir reprendre du service de fin de semaine et trouvent la situation injuste. Les gens voudraient s'accrocher à leur position acquise par l'ancienneté mais ils ne peuvent plus la considérer comme un rempart. On est donc dans un contexte qui oblige à revoir nos façons de faire. Il y a même présentement des cas où les employeurs refusent des congés sans solde ou des aménagements du temps de travail à leurs employés en raison des pénuries d'employés. Cela crée de la frustration chez les employés car ces derniers ne peuvent bénéficier des privilèges liés à leurs conditions de travail. » Laurier Goulet (FSSS) en conclut que, « face au concept des besoins du service, il va y avoir des griefs car les gens ont besoin de leurs vacances et doivent préserver leurs conditions de travail ».

Une demande de nouveaux principes de justice

Une demande de fond est exprimée pour introduire de nouvelles logiques d'équité et composer avec les

14. Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public (L.Q. 2005, c. 43), sanctionnée le 16 décembre 2005.

besoins diversifiés des travailleurs. Comme le souligne Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) : « On se retrouve devant une diversification plus poussée des intérêts au sein du marché du travail : ceux des femmes, ceux des groupes ethniques, ceux des personnes handicapées, ceux des jeunes parents et ceux des jeunes dans des filières à rabais par rapport à celle des plus anciens, etc. Les derniers arrivés sur le marché du travail n'acceptent plus *a priori* les différenciations et les privilèges fondés sur les années d'ancienneté ». Ces pressions favorables à des ajustements du principe d'ancienneté s'expriment de différentes façons et s'adressent tant aux employeurs, aux comités exécutifs des syndicats qu'aux gouvernements.

Défi d'équité en emploi

Les programmes d'équité en emploi ont été mis en place pour contrer les effets de la discrimination systémique[15] au travail observés pour certains groupes cibles. Ces programmes s'adressent notamment aux personnes handicapées, aux personnes des minorités visibles, aux autochtones et aux femmes pour certains postes supérieurs et emplois non traditionnellement féminins. Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM)[16] se préoccupe plus particulièrement de la situation vécue par les femmes travaillant en tant que cols bleus. Elle considère ainsi que « l'ancienneté peut notamment induire de la discrimination systémique pour les femmes plus particulièrement dans les milieux de cols bleus[17], non pas en vertu de caractéristiques propres à ces milieux, mais parce que les femmes y sont minoritaires et très souvent récemment embauchées, à la faveur de mesures d'équité ». Dans leur cas, Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) observe trois situations problématiques qui ressortent du choc entre l'application du principe d'ancienneté dans les conventions collectives et l'objectif poursuivi par les programmes d'équité en emploi.

« D'abord, il y a encore des milieux de travail qui suspendent le cumul de l'ancienneté pendant un congé de maternité car c'est vu comme un choix personnel et privé. Alors que, en parallèle, on va cumuler l'ancienneté d'une personne en congé de maladie pour accident de travail. Deux jugements du Tribunal des droits de la personne en 1999 et 2000[18] ont réaffirmé le caractère discriminatoire de ces mesures et exigé des modifications du règlement n° 3[19] de la *Loi sur les normes du travail* à ce sujet. Toutefois, avec la réforme de la *Loi sur les normes du travail* en 2002, des modifications en ce sens ont été apportées.

Ensuite, la règle du « dernier arrivé, premier sorti » touche particulièrement les femmes qui ont des emplois non traditionnellement féminins, du fait qu'elles occupent ces postes de façon relativement récente par rapport aux hommes, tout au plus depuis une quinzaine d'années. Comme on constate un déclin de l'emploi dans le secteur des cols bleus, ce sont les femmes qui subissent, généralement les premières, les situations de licenciement.

Enfin, il y a parfois eu une multiplication arbitraire des structures d'ancienneté. On peut avoir des endroits où les zones d'application de l'ancienneté sont à la fois multiples et étanches et où il n'y a pas de passerelles entre ces zones d'application. Certaines séparations sont fonctionnelles et reposent sur la compétence requise pour obtenir un emploi dans une autre filière, d'autres ne le sont pas. Les femmes se retrouvent souvent dans des filières plus courtes car moins qualifiées et plus étanches. En outre, les employés travaillant à temps

15. La notion de discrimination systémique, d'après Marie-Josée Legault, réfère à un ensemble de pratiques et de coutumes qui perpétuent une situation d'inégalité à l'égard des membres d'un groupe cible, sans qu'il y ait forcément une intention délibérée d'exclure.

16. Pour en savoir plus sur le sujet, voir Marie-Josée Legault, « L'approche différenciée à la dure école de l'ancienneté », dans *Management International*, automne 2002, vol. 7, n° 1, p. 41 à 54; « Droits de la personne, relations du travail et défis pour les syndicats contemporains », dans *Relations industrielles*, vol. 60, n° 4, 2005, p. 683 à 707.

17. D'après Marie-Josée Legault, « ces problèmes-là ont souvent été réglés chez les cols blancs où les femmes sont plus nombreuses et où les mesures d'équité fonctionnent mieux ».

18. *Commission scolaire Jean-Rivard* c. *C.D.P.Q. (Sasseville)*, C.A. (Québec) no 200-09-000425-956, le 14 octobre 1999 (résumé dans D.T.E. 99T-1012) [1995] R.J.Q. 2242 (T.D.P.Q., j. Rivet); *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (C.L)* c. *9059-8475 Québec inc.*, T.D.P.Q. (Mingan) no 650-53-000003-997, J. Brossard, le 18 avril 2000.

19. Règlement sur les normes du travail, R.R.Q. 1981, c. N-1.1, r.3.

partiel ont fréquemment une liste d'ancienneté distincte et les femmes sont nombreuses dans cette catégorie. »

Il existe des mécanismes qui permettraient d'éviter que les femmes travaillant dans les emplois non traditionnellement féminins ne subissent de la discrimination systémique. Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) rappelle que certaines pratiques historiques dans le domaine des relations du travail démontrent que l'ancienneté acquise n'a pas toujours eu ce caractère sacré. « Lorsqu'on souhaite protéger des travailleurs dont on croit qu'ils jouent un rôle clé dans l'entreprise, un des mécanismes peut être de leur attribuer de l'ancienneté privilégiée, soit une ancienneté non acquise par l'écoulement du temps mais attribuée en sus pour modifier le rang d'un salarié dans la liste. Deux exemples peuvent aider à mieux comprendre comment cela fonctionne. D'une part, au retour de la guerre, certains jeunes hommes voulant reprendre leur ancien emploi se sont retrouvés avec moins d'ancienneté que les femmes qui les avaient remplacés au travail. Les patrons et les syndicats se sont alors entendus pour modifier les dispositions de leurs conventions collectives et ainsi leur attribuer quatre années d'ancienneté privilégiée pour compenser leur absence. D'autre part, ayant participé activement à des grèves, certains responsables syndicaux ont pu se voir attribuer de l'ancienneté privilégiée pour les protéger de l'arbitraire patronal.

Un autre moyen à utiliser au cours de licenciements collectifs est de procéder à des « mises à pied proportionnelles ». Ainsi, pour préserver l'effet des mesures d'équité, il s'agit de partager les risques de licenciement entre les personnes faisant partie des anciens et les personnes appartenant aux groupes subissant de la discrimination systémique. On peut alors piger alternativement un nom de « moins ancien » dans la liste des anciens et un nom de « moins ancien » dans la liste des nouveaux.

En outre, pour contrer l'étanchéité des filières étroites d'emploi dans lesquelles se retrouvent plus souvent les femmes, il serait possible de concevoir des passerelles qui facilitent le décloisonnement selon le sexe. Il faudrait s'inspirer des passerelles plus souvent présentes entre les emplois occupés par les hommes afin de favoriser le passage des femmes des filières de cols blancs aux filières de cols bleus, par exemple. Ainsi, on pourrait offrir aux femmes qui vont chercher la formation et les compétences pertinentes la possibilité de se réorienter et d'éviter les choix définitifs.

En définitive, on dispose de moyens efficaces pour contrer la discrimination systémique envers les femmes occupant un métier non traditionnellement féminin. Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) constate qu'il y a encore des résistances face aux aménagements possibles. De plus, elle souligne qu'au cœur de cette résistance à appliquer les mécanismes déterminés, il existe une tension entre deux principes fondamentaux : « La logique de l'équité et celle de l'égalité s'affrontent sur le terrain. Les femmes au sein des syndicats de cols bleus se heurtent souvent à une conception neutralisée de l'égalité, qui se limite à proclamer l'égalité des droits, dans les lois, les politiques et les conventions collectives, sans faire de gestes concrets pour augmenter et maintenir leur représentation et obtenir une réelle égalité des résultats. Ainsi, les syndicats fonctionnent sur un mode démocratique et leurs décisions sont prises par vote à la majorité des voix. Une personne, un vote, c'est un principe d'égalité! Lorsque, dans un syndicat, on retrouve une proportion de 20 femmes sur 250 personnes, il y a peu de chance que des mesures pouvant contrer les mécanismes de discrimination systémique soient adoptées ».

Défi d'accommodement face aux droits de la personne

L'ancienneté donne droit à des priorités et à des avantages, mais elle offre une protection plus relative qu'avant. En analysant quelques décisions récentes portant sur des questions mettant en opposition la *Charte des droits et libertés de la personne* et les clauses d'ancienneté d'une convention collective, Guylaine Vallée (UdM) a ainsi pu observer l'affirmation de la prééminence de la norme d'égalité sur les règles régissant l'ancienneté issues des conventions collectives. Comme elle le soutient : « On constate deux choses : que ces décisions tentent de concilier la protection du droit à l'égalité et les clauses d'ancienneté et que l'ancienneté est appelée à s'insérer dans le cadre d'une hiérarchie des droits ».

Guylaine Vallée (UdM) en donne un premier exemple[20] : « Prenons le cas d'une personne qui perd son emploi à la suite d'une absence au travail en raison d'un handicap. S'agissant d'un congédiement discriminatoire parce que reposant sur un motif de discrimination prohibé (le handicap) en vertu de la Charte québécoise, l'employeur avait une obligation d'accommodement raisonnable envers la salariée, sauf s'il parvenait à démontrer que cet accommodement constituait une contrainte excessive. Dans ce cas, l'employeur avait appliqué la clause de la convention collective prévoyant la perte de l'emploi après une absence de 36 mois. L'arbitre avait estimé que ce délai de 36 mois avant la perte d'ancienneté était un accommodement suffisant et il avait rejeté le grief que le syndicat avait déposé au nom de la salariée. La Cour d'appel a considéré que l'arbitre (et l'employeur) ne pouvait simplement appliquer la clause de la convention collective sans examiner la situation particulière de la salariée en cause et sans examiner si le délai supplémentaire qu'elle réclamait pouvait représenter une contrainte excessive. Il s'agit d'un premier exemple qui démontre que l'application d'une clause d'ancienneté ne saurait être automatique, mais qu'elle s'insère dans une hiérarchie des droits. »

Toutefois, Guylaine Vallée (UdM) considère qu'une conciliation entre l'obligation d'accommodement et la clause d'ancienneté prévue à la convention collective peut être délicate lorsque les droits des salariés handicapés et des salariés plus anciens se trouvent en concurrence, comme l'illustre une sentence arbitrale rendue le 26 octobre 2005[21]. Comme elle le mentionne : « Dans cette affaire, à la suite d'un redéploiement des effectifs, un employeur avait réaffecté deux employées ayant plus d'ancienneté dans une autre usine pour accommoder deux personnes handicapées moins anciennes afin qu'elles conservent leur emploi dans la première usine étant plus facile d'accès et à l'ergonomique du travail plus adéquate. Dans cette affaire, le syndicat contestait l'accommodement des deux salariées handicapées et demandait l'application stricte de la clause d'ancienneté. L'arbitre a rejeté le grief en raison de la Charte québécoise et de la protection du droit à l'égalité des deux salariées handicapées. Il conclut que l'accommodement est raisonnable et qu'il prévaut sur l'application stricte de la clause de la convention collective. Même si l'accommodement portait atteinte aux droits de deux employées plus anciennes, cette atteinte ne représentait pas une contrainte excessive. L'atteinte subie par les plus anciennes (travail dans des conditions plus difficiles dans un autre bâtiment) ne faisant pas le poids avec les conséquences qu'auraient subies les deux salariées handicapées (perte d'emploi) ».

Guylaine Vallée (UdM) en conclut : « Ces cas montrent que les arbitres, comme les syndicats et les employeurs, ne peuvent plus faire une application « à la lettre » de la clause d'ancienneté lorsque le principe de non-discrimination est en cause. L'obligation d'accommodement peut justifier qu'une clause d'ancienneté ne soit pas pleinement appliquée dans un cas particulier. Ces cas démontrent aussi qu'il y a moyen de concilier le droit à l'égalité et les droits d'ancienneté découlant des conventions collectives lorsqu'ils se trouvent en concurrence ».

Défi de conciliation travail-famille

Dans la plupart des milieux de travail syndiqués, la priorité de choix des vacances et des horaires est déterminée par l'ancienneté. En marge de cela, les salariés les moins anciens sont souvent de jeunes parents d'enfants d'âge scolaire qui ne peuvent prendre leurs vacances en même temps qu'eux. Comme conséquence, tel que le reconnaît avec pragmatisme Alain Boissonneault, « cela peut poser des inconvénients pour les derniers entrés mais, même si les employés n'étaient pas syndiqués, cela se passerait ainsi ». Gregor Murray (UdM) soutient à cet effet que « l'ancienneté, qui visait dans son fondement à limiter l'arbitraire patronal, induit une injustice relative entre les salariés si l'on prend

20. Il s'agit de la décision de la Cour d'appel dans l'affaire *Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal* c. *Centre universitaire de santé McGill (Hôpital général de Montréal)*, [2005] R.J.D.T. 693. La Cour suprême a accueilli la requête pour autorisation de pourvoi de cette décision le 20 octobre 2005 (C.S. Can., 2005-10-20), 30941.

21. Association internationale des machinistes et des travailleuses et travailleurs de l'aérospatiale, section locale 712 et Bombardier Aéronautique, [2006] R.J.D.T. 447 (Claude H. Foisy, arb.). Voir aussi une autre sentence arbitrale : Syndicat du personnel de soutien du Collège Mérici (FISA) et Collège Mérici, [2006] R.J.D.T. 1238 (M. Poulin, arb.).

en compte leurs besoins variés ». Face à cela, Mona-Josée Gagnon (UdM) pose la question suivante : « Comment les milieux de travail peuvent-ils contribuer à faciliter la conciliation travail-famille dans ces conditions? ».

Si, à première vue, Yves Proulx (CUSM) estime que les gestionnaires ne vivent pas de contraintes directes par rapport à l'application d'une telle règle, c'est surtout la qualité de vie des plus jeunes qui est en cause. Par la suite, il soutient que « la question de la conciliation travail-famille est devenue cruciale pour les gestionnaires dans le contexte actuel de renouvellement de la main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. La capacité à concilier plus facilement le travail et la famille, souvent requise par les plus jeunes, peut constituer un facteur attractif pour la main-d'œuvre ».

Dans le secteur de la santé, Yves Proulx observe que, « si l'on applique strictement la règle d'ancienneté aux nouvelles plages de vacances recherchées, par exemple durant les semaines de relâche, la priorité de choix ira au salarié ayant 25 ans d'expérience. Ce salarié est souvent plus âgé et a fini d'élever ses enfants. Les jeunes parents avec moins d'ancienneté se trouvent en difficulté pour la garde de leurs enfants s'ils n'obtiennent pas ces congés. Une souplesse d'application serait donc souhaitable pour tenter justement de concilier la variété des besoins des individus. On voit parfois des ententes informelles entre individus en raison des contraintes de chacun ».

Selon Diane Bellemare (CPQ), « il y a des aménagements intergénérationnels possibles du principe d'ancienneté dans des domaines comme la distribution des moments de vacances car les préférences des anciens diffèrent parfois de celles des jeunes, par exemple vouloir prendre des vacances en dehors de la période d'été ». Certaines initiatives sont prises par les employeurs dans le but de faciliter la conciliation travail-famille. Diane Bellemare constate toutefois que « le débat doit aussi se poursuivre entre les salariés et leurs syndicats si l'on veut arriver à distribuer plus équitablement certains avantages actuellement réservés aux plus anciens ». Pour Gregor Murray (UdM) : « Dans la pratique et dans l'application du mécanisme d'ancienneté, je constate qu'il y a eu un glissement. Ce principe ne sert plus seulement à limiter l'arbitraire mais il est utilisé comme un mécanisme de droits acquis pour accumuler ou attribuer des privilèges. Parce que l'ancienneté s'est étendue comme mécanisme général pour tout décider et pour dicter les façons de faire, pour distribuer les choix de vacances et même pour avoir la priorité de faire des heures supplémentaires, elle crée des effets pervers. Le principe qui est à l'œuvre est plutôt celui des droits acquis, pas celui de l'ancienneté ». De son côté, Yves Proulx (CUSM) remarque que « la primauté de l'ancienneté ne va pas disparaître, mais on chemine tranquillement vers un débat de société sur certaines de ses modalités d'application ».

Pour Diane Bellemare (CPQ), il apparaît évident que « les milieux de travail qui fonctionnent avec le seul critère de l'ancienneté pour attribuer les vacances ou les horaires ne sont guère adaptés pour répondre aux besoins des jeunes parents ». À son tour, Mona-Josée Gagnon (UdM) suggère que, « pour effectuer le choix des périodes de congé, on devrait trouver un autre mécanisme que celui de l'ancienneté. Dans le même sens, je considère comme une forme de dépassement de son objet premier le fait que l'ancienneté est devenue un principe servant à distribuer des droits que je considère universels. Par exemple, on détermine par ce critère la durée des congés payés, alors que la possibilité d'avoir un congé payé est, à mon avis, un besoin de base et un droit universel ». À ce propos, Diane Bellemare (CPQ) réplique : « Il est certain qu'on ne pourrait retrouver la même ouverture dans le secteur privé face à une mesure qui viserait à attribuer quatre semaines de vacances en partant, même si le nouveau travailleur est un jeune parent ».

Défi de solidarité

Les derniers arrivés sur le marché du travail vivent parfois des conditions de travail moins stables et peuvent considérer que l'ancienneté intensifie cette situation. Nous allons examiner ici différents volets du défi de solidarité qui se pose actuellement, soit le malaise intergénérationnel, la précarisation de l'emploi et ses effets d'exclusion, ainsi que la quête de sécurité d'emploi.

Un malaise intergénérationnel

Diane Bellemare remarque certains malaises intergénérationnels devant le principe d'ancienneté. Comme elle le souligne, « les plus jeunes, souvent mieux formés, comprennent difficilement qu'on attribue des bénéfices en fonction du seul critère d'ancienneté. De leur côté, ils accordent parfois moins de valeur à l'expérience ». À la CSN, Guy Bilodeau assiste également à des débats entre militants sur les rapports intergénérationnels et la règle d'ancienneté. Comme il l'observe : « Les jeunes arrivent plus formés sur le marché du travail et ne comprennent pas toujours pourquoi ils ne sont pas mieux payés que d'autres travailleurs avec des années d'expérience mais pas de formation valable selon eux ».

Guy Bilodeau (CSN) est d'ailleurs parfois appelé à expliquer la raison d'être de l'ancienneté aux jeunes travailleurs d'aujourd'hui. Il constate que « les jeunes ne comprennent pas toujours bien pourquoi certains principes ont été mis en place. À notre époque, il y a plus d'individualisme. Il y a beaucoup d'éducation et de sensibilisation à faire. En outre, les jeunes ont posé plusieurs questions sur les clauses orphelin[22], avec raison d'ailleurs. Par contre, les clauses orphelin sont en voie d'être éliminées ».

L'évolution de la précarité dans l'emploi touche souvent les derniers venus sur le marché du travail, plus particulièrement les jeunes comme le constate Mona-Josée Gagnon (UdM) : « À mon avis, il y a certains dépassements malheureux de la notion d'ancienneté qui contribuent à créer des formes d'injustices intergénérationnelles ». De plus, Nicole Charland (APTS) constate que « les droits acquis des uns se confrontent parfois aux besoins des autres et cela peut créer des dissensions. Sur ce principe, on observe notamment un écart entre les générations. À titre d'exemple, les jeunes peuvent reprocher aux plus anciens d'avoir de meilleures vacances qu'eux alors que leurs enfants sont élevés ».

Précarisation de l'emploi et effets d'exclusion

Guylaine Vallée (UdM) observe que le principe d'ancienneté soulève des interrogations dans le contexte des transformations du travail et que son application pose des problèmes particuliers pour les travailleurs et travailleuses qui ont des statuts d'emploi précaires, comme les travailleurs atypiques, occasionnels ou à temps partiel. Selon elle, « une exigence d'ancienneté, en apparence neutre, peut avoir pour effet d'exclure des salariés qui exécutent des prestations de travail occasionnelles discontinues pour un même employeur. Ces salariés ne réussissent pas à cumuler la durée de service requise pour accéder à certains droits ou protections prévus dans la loi ou dans les conventions collectives. C'est l'opportunité même de recourir à une exigence de service continu qui pose problème dans de telles circonstances ».

Dans certains cas, il ne semble pas y avoir de lien rationnel entre la condition de service continu imposée et la nature de l'avantage qu'elle permet de conférer. Guylaine Vallée note que, « par exemple, avant 2002, les salariés devaient justifier de soixante jours de service continu dans l'entreprise pour avoir droit aux jours fériés prévus dans la *Loi sur les normes du travail*[23]. Ce sont ces conditions de service, somme toute assez nombreuses dans les lois du travail et les conventions collectives, qui sont à repenser dans le contexte de la diversité des situations de travail ».

Comme le soutient Guylaine Vallée (UdM) : « L'exigence de service continu requise pour avoir accès au recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante prévu par l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* peut être assimilée à une période d'essai qui permet à un employeur d'évaluer le salarié avant de décider de le maintenir en emploi. Le problème dans ce cas est la durée du service exigée de deux ans pour accéder au recours. Cette durée de service peut être difficile à atteindre pour des travailleurs précaires, ce qui fait que la protection offerte par l'article 124 de la Loi couvre moins de personnes qu'auparavant. Dans le *Code canadien du travail*, ce délai est fixé à douze mois. Nous avons d'ailleurs recommandé dans le rapport

22. Fait référence aux clauses de disparités de traitement pour lesquelles la *Loi sur les normes du travail* prévoit des dispositions aux articles 87.1 à 87.3.

23. Voir Jean Bernier, Guylaine Vallée et Carol Jobin, *Les besoins de protection sociale des personnes vivant en situation de travail non traditionnelle*, Rapport final, gouvernement du Québec, 2003, 568 pages, p. 470-472.

Bernier[24] d'apporter des changements dans le sens du *Code canadien du travail*. L'idée, également reconnue en droit international[25], est que les seuils de service continu fixés pour accéder aux divers avantages soient suffisamment bas pour ne pas exclure un pourcentage indûment élevé de travailleurs atypiques ».

S'étant penchée sur le phénomène des échelons pour faire évoluer le salaire, Mona-Josée Gagnon (UdM) considère que leur étendue est parfois indue. À ce propos, elle note que « l'échelle des travailleurs et travailleuses peut être plus ou moins étendue selon la catégorie à laquelle ils appartiennent. Pour certaines catégories d'emploi, je remarque la présence d'échelles très étendues qui ne se justifient pas toujours. En 1987, j'ai eu l'occasion d'étudier plusieurs conventions collectives et j'ai remarqué les disparités qu'on retrouve entre les milieux de travail et selon les catégories d'emploi. Par exemple, un ouvrier manuel peut atteindre en deux ans le maximum de l'échelle, alors que le nombre d'années réellement requis pour développer son expertise est parfois plus long. En analysant la convention collective d'une usine papetière, j'ai constaté qu'une agente de secrétariat à son emploi peut prendre dix ans avant d'atteindre le sommet. Pour d'autres catégories d'emploi, comme celle de technicien en santé, cette échelle peut s'étendre sur douze échelons. Ces échelles interminables font économiser de l'argent aux employeurs et font que les gens sont sous-payés durant plusieurs années avant d'atteindre le sommet. Cette situation est aggravée du fait que les augmentations sont généralement négociées en pourcentage unique sur les salaires de chacun des échelons, ce qui produit des augmentations plus grandes là où les salaires sont plus élevés. De ce fait, les différenciations salariales sont accentuées ».

La précarisation des statuts d'emploi renforce ces différenciations, selon Guylaine Vallée[26] : « Dans certaines entreprises, l'ancienneté n'est pas un critère d'attribution de droits ou d'avantages commun à l'ensemble du personnel puisque son usage varie selon les statuts d'emploi. Certains salariés occasionnels, temporaires, à temps partiel, travaillant sur appel ne se verront reconnaître aucun droit d'ancienneté ou encore seront assujettis à des règles de calcul qui leur sont propres, à l'établissement de listes séparées, à l'absence de droits prioritaires à la conservation de l'emploi dans l'entreprise, à un accès limité à des postes vacants dans l'entreprise et à un système différent de progression salariale ou d'avantages sociaux. Une telle manière de faire porte atteinte à l'égalité de traitement entre les salariés. L'ancienneté peut être un critère neutre et objectif lorsqu'il est commun à l'ensemble du personnel[27]. Mais il peut contribuer à créer des « ghettos d'emploi » et des situations d'inégalité de traitement lorsque son usage est réservé à certains statuts d'emploi ».

Mona-Josée Gagnon (UdM) remarque aussi que « les échelles de cumul de l'ancienneté sont fabriquées à partir du modèle de l'emploi à temps plein alors que plusieurs emplois sont à temps partiel de nos jours ». Prenant le cas d'une convention collective d'employés d'un marché d'alimentation, elle cite à ce propos les résultats des travaux de Martin Langlois[28] : « Il a constaté qu'un aide général, le plus souvent un étudiant travaillant à temps partiel, doit franchir 10 échelons de 500 heures chacun pour atteindre le taux horaire maximum. En supposant que cet aide général travaille 15 heures par semaine, ce chercheur a réalisé qu'il faudra à ce dernier plus de 6 ans pour obtenir un salaire qui sera de 1,55 $ supérieur à son salaire initial. Le cas

24. *Ibid.*, p. 472.

25. Voir, à titre d'exemple, *Convention sur le travail à temps partiel*, 1994 (C 175), art. 8.

26. Pour en savoir plus sur le sujet, voir Guylaine Vallée, « Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne. Quel rôle pour le droit du travail? », dans *Relations industrielles*, vol. 54, no 2, 1999, p. 277-312.

27. L'article 19 de la *Charte des droits et libertés de la personne* établit qu'une différence de traitement fondée sur l'ancienneté ou la durée de service n'est pas discriminatoire si ces critères sont communs à l'ensemble du personnel.

28. Martin Langlois est étudiant à la maîtrise au Département de sociologie de l'Université de Montréal.

des employés syndiqués de commerce au détail est particulièrement intéressant, car ces travailleurs ont des échelles très étendues, contrairement à la tendance voulant que plus un emploi exige de la scolarité, plus son échelle salariale est longue. Ces longues échelles sont parfois abusives dans certaines catégories d'emploi mais il s'avère très difficile de les aplatir une fois appliquées. Ceux qui se sont rendus par étape au sommet s'accrochent à leur catégorie et à leurs privilèges et ne souhaitent pas les voir disparaître ».

Dans les secteurs public et parapublic, Mona-Josée Gagnon observe que, « en marge des travailleurs ayant acquis la sécurité d'emploi sur un poste régulier, il y a des travailleurs précaires qui sont sur la voie des affectations temporaires. Cette coexistence conduit à une multiplication des statuts d'emplois qui me rend perplexe car elle semble désormais faire partie des mentalités : sur l'échelle des précaires, les plus anciens des précaires auront la priorité d'emploi lorsque des postes réguliers s'ouvriront. Cette situation fait ressortir une absence désolante de solidarité salariale. J'irais même plus loin, je considère qu'elle crée une injustice générationnelle pour les derniers venus sur le marché du travail ».

Comprendre le contenu réel des conditions de travail offertes par les futurs employeurs peut devenir un véritable casse-tête pour les jeunes, ajoute Mona-Josée Gagnon (UdM), « surtout que la plupart d'entre eux ne connaissent pas bien le système. Ainsi, lorsque les membres du personnel des directions des ressources humaines contactent les diplômés pour leur offrir un emploi, ils leur parlent de droit de rappel, de renouvellement possible et de liste d'ancienneté. Ces termes pourraient laisser croire aux futurs employés qu'ils disposeront d'une sécurité d'emploi quand, en fait, ils se retrouvent dans la voie des affectations temporaires. J'ai récemment eu l'occasion de vérifier que, sur douze offres d'emploi reçues par un jeune finissant en techniques de la santé, une seule proposait un poste menant à la sécurité d'emploi et de bonnes conditions de travail. Comment les jeunes peuvent-ils s'y retrouver et distinguer les propositions offrant une véritable stabilité par rapport aux autres? J'en conclus que les jeunes acceptent des emplois sans savoir quel sera exactement leur statut. En fait, la filière des conditions de travail dans laquelle ils se retrouvent est davantage liée au statut d'emploi qu'à la date d'embauche. Je considère que les syndicats sont interpellés aussi par les situations vécues surtout par les jeunes sur le marché du travail. Leur rôle face à ces échelles précaires pourrait être de favoriser l'imposition de limites à l'arbitraire patronal, plus particulièrement en ce qui concerne la sécurité et l'équité en emploi ».

Pour sa part, Yves Proulx (CUSM) avoue qu'on rencontre parfois la situation paradoxale d'une personne qui a accumulé beaucoup d'ancienneté mais n'a pas obtenu encore de sécurité d'emploi car elle n'occupe pas un poste. Il spécifie toutefois que, « pour ce qui est de l'obtention de poste dans le domaine de la santé, les règles sont universelles et s'appliquent de façon identique à tous les salariés d'un établissement. Il n'y a donc pas comme telle de discrimination salariale et systémique. D'ailleurs, cette réalité s'applique dans tous les secteurs publics et parapublics. Toutefois, pour obtenir une sécurité d'emploi, il faut occuper un poste à plein temps ou un poste à temps partiel. À mon avis, là où cela pourrait conduire à des cas voisins de l'injustice, c'est que, selon le type d'emploi dont on parle et selon qu'il y a ou non une pénurie de main-d'œuvre dans certains titres d'emploi, la sécurité d'emploi va être plus ou moins facile à obtenir. Le cas des infirmières dont le système de santé a grand besoin est typique, celles-ci deviennent plus rapidement titulaires de postes et, conséquemment, obtiennent plus facilement la sécurité d'emploi. Parallèlement, en entretien ménager, il n'y a pas de pénurie et les gens sont plus facilement « interchangeables », ce qui les rend beaucoup plus vulnérables ».

Pour sa part, Guylaine Vallée (UdM) plaide pour un meilleur partage des avantages liés à l'ancienneté entre les travailleurs : « L'ancienneté pour conserver l'emploi est un acquis syndical important. Plusieurs travailleurs atypiques aimeraient bien avoir cette protection. Il ne faudrait pas égaliser les conditions d'emploi vers le bas mais mieux protéger ceux qui ont des emplois atypiques. Il faudrait mieux partager les bénéfices liés à l'ancienneté, notamment la stabilité d'emploi, et ne pas les réserver à certaines catégories d'emploi ».

Dans le même ordre d'idées, Mona-Josée Gagnon (UdM) indique être « à l'aise avec le principe d'ancienneté dans le sens qu'il aide à sécuriser le lien

d'emploi. C'est important d'avoir une sécurité d'emploi minimale, cela aide à faire tourner l'économie, cela peut incliner les jeunes à avoir des enfants ». En ce sens, pour elle, il y a trois grands principes dans le domaine des relations du travail qui se recoupent et qui devraient s'appliquer à tous les travailleurs, à savoir « la sécurisation de l'emploi dans la durée, à travail égal, salaire égal, et le principe d'ancienneté pour contrer l'arbitraire ».

En guise de conclusion : une invitation à poursuivre la réflexion

On a vu que l'ancienneté constitue un mécanisme d'équité interne du marché du travail et qu'elle est considérée comme une valeur par tous, bien qu'elle suscite plus d'attachement de la part des travailleurs et de leurs syndicats. Du côté patronal, ce principe apparaît utile surtout pour faciliter la prise de décision autour de la distribution de certains privilèges et pour fixer l'échelle salariale. On juge cependant qu'un tel critère a ses limites, notamment pour déterminer la sélection de candidats et attribuer les possibilités de formation.

Comme on a pu le constater, certaines demandes sont actuellement exprimées à l'égard de l'ancienneté. Plusieurs personnes ont suggéré d'y apporter des ajustements, ont souligné des dimensions qui exigent une réflexion et envisagé des pistes pour contourner certaines embûches. D'une part, du côté patronal principalement, on souhaiterait plus de flexibilité et de souplesse dans son application pour privilégier davantage la compétence et l'expertise, pour former en priorité les candidats prometteurs et pour tenir compte entre autres de la problématique de la relève. D'autre part, des universitaires voudraient que l'ancienneté tienne mieux compte de la diversité des besoins des travailleurs et travailleuses et puisse intégrer d'autres principes de justice.

Des thèmes comme l'équité en emploi et l'obligation d'accommodement ont mis en relief les efforts ou les tendances à répondre aux besoins diversifiés des travailleurs et à tenir compte de leurs droits fondamentaux. On a pu voir que la société met en place des programmes de redressement des iniquités dont les effets bénéfiques peuvent être contournés par l'application sans modulation des règles d'ancienneté. Dans le même sens, l'obligation d'accommodement introduit l'exigence de tenir compte des droits individuels inscrits dans les chartes qui peuvent avoir prééminence sur ceux des conventions collectives.

On remarque que la question intergénérationnelle est présente dans le débat sur l'ancienneté. Plusieurs ont exprimé des constats à cet effet. D'une part, les employeurs convoitent la relève, cherchent par divers moyens à l'attirer ou à la maintenir en emploi et souhaitent augmenter leur marge de manœuvre pour adopter des stratégies de développement de la main-d'œuvre qu'ils jugent efficaces. D'autre part, certaines nuances sur la question intergénérationnelle sont exprimées au regard de l'ancienneté par les divers collaborateurs, principalement autour de valeurs (individualisme, perception du travail, justice et solidarité), de besoins (conciliation travail-famille) et de positionnement en emploi (travail précarisé pour certains).

Quelques pistes de solution ont été suggérées concernant les défis soulevés par l'ancienneté. Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) mentionne la présence de mécanismes pour préserver les acquis des programmes d'équité en emploi pour les femmes occupant un emploi non traditionnellement féminin et développer la mobilité des travailleuses en emploi. Quant à Diane Bellemare (CPQ), elle considère que les expériences en aménagement et partage du temps de travail sont positives et peuvent aider à préserver la relève en emploi. Guy Bilodeau (CSN) souligne que des questions comme le besoin en conciliation travail-famille sont soulevées par les militants et qu'il y a des échanges sur ces différents volets. Comme solution, il estime que les changements peuvent être apportés au niveau local au moment de la négociation collective. Par ailleurs, il croit qu'il faut de plus en plus prendre en compte la situation des jeunes, des nouveaux venus, en même temps que celle des anciens, lorsqu'on négocie les conventions collectives. Il faudrait viser à négocier des aménagements au niveau local et voir s'il y a des accommodements possibles. Enfin, Guylaine Vallée rappelle qu'il faut être sensible aux effets d'exclusion de l'ancienneté et à la raison d'être du recours à ce critère pour octroyer des avantages et des droits.

On note que certains se sont appliqués davantage à circonscrire les difficultés, à signaler des ouvertures possibles et à suggérer des moyens de réaliser une discussion patronale-syndicale au sujet des rigidités de l'ancienneté. Pour Gregor Murray (UdM), il y a des aménagements possibles de l'ancienneté car, comme il l'a fait ressortir plus tôt, « l'ancienneté ne s'applique pas dans tous les pays pareillement ». Pour sa part, Guylaine Vallée s'interroge sur l'application du critère de l'ancienneté au regard principalement de la précarisation du travail, de l'exclusion face aux protections des droits du travail et des droits fondamentaux de la personne. Elle conclut : « Le problème n'est pas tant le recours à l'ancienneté que l'usage un peu « automatique » qui en est fait et qui ne tient pas compte de ses possibles effets d'exclusion sur certaines catégories de travailleurs et des autres valeurs que le droit du travail veut aussi protéger. Il faut concilier la protection de l'ancienneté et ces autres valeurs sans remettre totalement en cause la légitimité du critère d'ancienneté, mais en repensant ses modalités d'application ». De son côté, Diane Bellemare (CPQ) affirme « qu'on devrait considérer l'ancienneté comme un critère d'attribution des avantages parmi d'autres critères car il n'est pas toujours le plus approprié aux différentes situations ». Quant à Yves Proulx (CUSM), il suggère d'en baliser l'application pour faire en sorte que d'autres besoins soient pris en compte, notamment au regard de la problématique cruciale de la relève. Enfin, Gregor Murray (UdM) estime que, « outre des ajustements localisés continus, si typiques dans notre régime de travail, une ouverture possible passerait par un renforcement plus affirmé des droits positifs associés au statut du travailleur. À titre d'exemple, on pourrait penser ici à des questions liées au temps du travail, aux vacances, etc. Il faut quand même un principe pour réguler la mise en application de tels droits. Une autre ouverture serait associée au renforcement du régime généralisé de protection sociale et de formation. C'est justement la voie privilégiée par la « flexi-curité ». On voit ainsi que les débats sur la productivité ne s'inscrivent pas seulement dans des appels à la flexibilisation et à l'assouplissement du principe de l'ancienneté, mais dans une compréhension plus large des conditions associées à la mise en valeur des compétences de l'ensemble des personnes au travail ou susceptibles de travailler. De cette façon, le renforcement de la sécurité sur le plan du marché du travail dans son ensemble pourrait aider à réduire la portée du recours au principe d'ancienneté pour toute question dans les milieux de travail ».

L'idée d'entreprendre ou de poursuivre le dialogue patronal-syndical et entre les syndicats et leur base sur la question a été amplement exprimée. De fait, pour plusieurs, un tel dialogue constitue un préalable pour concevoir des réponses durables aux problèmes soulevés. Selon Diane Bellemare (CPQ), pour arriver à des résultats, ce dialogue doit aussi s'établir entre les générations à travers nos relations de travail et toucher l'organisation du travail. Et comme elle le mentionne, « il pourrait être plus facile dans certains secteurs plutôt que d'autres d'arriver à des résultats positifs en ce sens ».

Selon Laurier Goulet (FSSS), il est réducteur de condenser les défis concernant des besoins de relève dans le domaine de la santé autour des obstacles que représenterait l'ancienneté pour certains gestionnaires. Il estime en effet que « l'acuité de la problématique de la relève réside plutôt dans différentes tendances telles que la dénatalité, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les opportunités qu'ont les jeunes à l'égard de l'emploi et leur tendance croissante à « magasiner » leurs conditions de travail ». De son côté, Yves Proulx (CUSM) pose la question autrement : « Est-il possible d'innover, entre autres face à des enjeux aussi cruciaux que celui de la relève, sans heurter de plein fouet les règles de base des conventions collectives, dont l'ancienneté? À mon avis, pour ce faire, cela nécessiterait un véritable changement de culture avant même de toucher aux règles comme telles ». Il remarque toutefois que, en raison de l'acuité de la problématique de pénurie de la main-d'œuvre pour l'avenir du Québec dans plusieurs secteurs et pas seulement celui de la santé, il y a un dialogue qui s'engage de plus en plus sur le sujet. Il affirme que « les syndicats sont plus réceptifs sur ces aspects. Les représentants syndicaux reconnaissent la problématique et, comme c'est entièrement nouveau et très récent comme constat, les syndicats ne sont pas aux prises avec de vieilles habitudes. Il pourrait être possible d'entreprendre la discussion et de créer des ouvertures ». Toujours dans l'esprit de créer un espace pour l'innovation, Marie-Josée Legault (Teluq-UQAM) pose la question sous un autre angle : « Est-ce que les syndicats se préoccupent davantage du rapport entre le patron et les salariés, ce qui les amènerait parfois à gommer les différences entre les syndiqués? ».

En conclusion, Gregor Murray (UdM) estime qu'on néglige actuellement d'amorcer un débat de fond sur l'ancienneté : « Je considère cela comme une forme de paresse. C'est complexe à résoudre, bien sûr, mais le débat doit se faire. Y a-t-il une façon de mieux tenir compte de la diversité dans les milieux de travail? Y a-t-il moyen d'introduire d'autres principes régulateurs pour tenir compte des besoins et réalités diversifiés des travailleurs? De fait, l'ancienneté pourrait être couplée à d'autres principes. Des discussions seraient à faire entre les syndicats et les patrons sur le sujet. Le ministère du Travail pourrait également jouer un rôle en fournissant des outils pour ouvrir des pistes de réflexion sur l'ancienneté. Présentement, plusieurs questions se règlent par des tribunaux administratifs au lieu d'engager des discussions de fond par rapport à certains principes. Les acteurs ont besoin d'outils pour mettre en œuvre des objectifs d'équité et pour trouver des moyens de les atteindre ».

Résumés de recherches

Articulation emploi-famille et temps de travail : de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?

par Diane-Gabrielle Tremblay, Elmustapha Najem et Renaud Paquet[1]

Plusieurs recherches des dernières années montrent que bon nombre de parents qui occupent un emploi parviennent difficilement à concilier leurs obligations professionnelles et familiales et se sentent stressés de ce fait (Tremblay, 2004, 2002). L'organisation de la vie et du temps hors du travail est en effet grandement touchée par les transformations du marché du travail. Ces changements, qui se manifestent notamment par une intensification du travail, par la diversification des formes d'emplois (temporaire, autonome, sur appel, occasionnel) et d'horaires (temps partiel, horaires brisés, etc.), viennent accroître d'autant les difficultés qu'ont les parents à articuler emploi et famille.

Il existe toute une panoplie de recherches, développées principalement en Europe, dont l'axe central porte sur la dimension temporelle du rapport entre la vie de travail et la vie hors travail et les difficultés de conciliation qui en résultent. Certaines de ces études montrent que les mesures de conciliation emploi-famille les plus recherchées par les parents ayant de jeunes enfants ont trait à la flexibilité des horaires (Tremblay, 2004). En s'inscrivant dans la lignée de ces travaux, nous nous sommes intéressés aux horaires de travail et à l'incidence des mesures de conciliation axées sur l'aménagement du temps de travail ainsi que d'autres types de mesures de conciliation chez les travailleuses et travailleurs canadiens, à partir d'une analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)[2].

Alors que les enquêtes menées sur la conciliation emploi-famille portent généralement sur des échantillons réduits, ce qui présente l'avantage de traiter uniquement de la situation des parents-travailleurs, mais l'inconvénient d'être possiblement moins représentatif de l'ensemble de la population canadienne, nous avons voulu exploiter les données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés pour évaluer la situation globale à cet égard au Canada à l'aide de données statistiques représentatives qui n'avaient pas été exploitées à ce jour sous cet angle. Notre recherche repose sur une recension des écrits et une présentation des données, que nous n'exposons pas ici, pour nous concentrer sur quelques résultats majeurs.

Notre recherche repose sur des analyses statistiques de l'EMTE qui permettent de vérifier si les horaires de travail varient selon le sexe ou le nombre d'enfants, et si les personnes ayant des charges familiales ont des horaires plus longs ou plus courts que les autres. Nous nous sommes aussi penchés sur les aspirations des individus relatives au temps de travail (souhaitent-ils un allongement ou une réduction) et en particulier aux motifs qui peuvent expliquer l'intérêt pour une réduction du temps de travail, notamment les obligations familiales. Enfin, nous avons étudié l'incidence des mesures d'aménagement du temps de travail, dont la semaine réduite ou comprimée, mesure connue comme pouvant favoriser une certaine conciliation. Nous avons aussi analysé les données sur les mesures offertes en matière de services de garde des enfants ou de soins aux aînés.

Si plusieurs études rapportent un effet non négligeable du nombre d'enfants sur les difficultés de conciliation, les données permettent de constater que cet effet est à

1. Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Télé-université de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir) et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Renaud Paquet et Elmustapha Najem sont professeurs au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Les auteurs remercient la division de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada qui leur a fourni l'accès aux données originales. L'analyse de l'EMTE s'inscrit dans le cadre d'une recherche comparative France-Canada, sous la direction de D.-G. Tremblay, financée par la Direction de l'analyse, de la recherche et des études statistiques (DARES) du ministère du Travail de la France, que D.-G. Tremblay tient à remercier. Courriel : dgtremblay@teluq.uquebec.ca.

2. Voir l'article à la page 31 pour plus de détails sur la méthodologie et la source des données.

tout le moins ambigu. Si l'augmentation du nombre d'enfants semble se traduire par une augmentation des heures supplémentaires non rémunérées jusqu'à deux enfants, il y a ensuite une légère réduction pour ceux ayant trois enfants. Pour ce qui est des heures supplémentaires rémunérées, on constate qu'elles ont tendance à croître avec le nombre d'enfants et qu'elles sont toutefois moins nombreuses que les heures non rémunérées, et ce, autant en 1999 qu'en 2002.

Par ailleurs, certains arrangements du temps de travail peuvent être source de difficultés supplémentaires. Les données de l'EMTE indiquent qu'entre 1999 et 2002, il y a eu une augmentation des quarts de travail rotatifs autant pour les femmes que pour les hommes et que cette hausse est davantage accentuée chez les premières. Par ailleurs, les femmes travaillaient davantage les mêmes heures et les mêmes jours dans la semaine que ce n'était le cas chez les hommes en 2002, alors que c'était l'inverse en 1999. Les données sont relativement peu diversifiées selon le nombre d'enfants, si ce n'est le fait qu'en 2002 les quarts de travail rotatifs étaient moins fréquents au fur et à mesure que le nombre d'enfants augmentait, passant de 53 % en présence d'un enfant à 47 % lorsqu'il y a deux enfants, puis à 40 % lorsqu'ils sont trois.

Les aspirations en matière de temps de travail ont été l'objet de nombreux débats au Canada comme ailleurs. Une enquête menée dans les années 1990 par Développement des ressources humaines Canada indiquait que seulement 6 % de la population canadienne souhaitait réduire sa durée de travail[3]. Par ailleurs, une enquête menée sur ce sujet par la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) dans les années 1990 faisait ressortir le fait qu'avec une compensation salariale partielle, 66 % de ses membres étaient favorables à une réduction de leur temps de travail. Enfin, 48,8 % des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête produite par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) accepteraient de réduire leur temps de travail sans compensation ou avec une compensation partielle de leur salaire. Comme les deux dernières enquêtes ont été menées à partir de petits échantillons non représentatifs de la population en général, nous avons voulu les comparer aux données de l'EMTE, d'autant plus que ces dernières présentent également des indications sur les motifs qui fondent le désir de la réduction du temps de travail, notamment pour obligations familiales.

Ainsi, les données indiquent que la majorité des gens sont satisfaits de leurs heures de travail. Autant en 1999 qu'en 2002, il n'y a qu'environ un homme et une femme sur cinq qui souhaiteraient des heures de travail supplémentaires. Par contre, environ 10 % de chacune des deux catégories désiraient les réduire en 1999, et seulement 7,6 % des hommes et 7,95 % des femmes souhaitaient les réduire en 2002. En ce qui concerne les motifs invoqués pour souhaiter la réduction du temps de travail, les obligations familiales viennent au premier rang pour les femmes (47 % en 1999 et 59 % en 2002), alors que les hommes qui invoquent cette raison sont relativement moins nombreux que les femmes. Toutefois, il y a lieu de noter la hausse du pourcentage d'hommes qui souhaitent réduire leurs heures de travail en raison de leurs obligations familiales, ce pourcentage étant passé de 36 % à 42 % au cours de la même période. Enfin, il faut noter que d'autres travaux avaient permis de constater que la variable salariale et la réduction potentielle du revenu font que nombre d'individus ne peuvent se permettre une réduction du temps de travail même s'ils pouvaient éventuellement la souhaiter.

Par ailleurs, les données font ressortir le fait que la présence d'enfants a une incidence sur le désir de réduire son temps de travail, mais celle-ci est également ambiguë. Les personnes avec trois enfants et plus sont moins nombreuses à vouloir augmenter leur temps de travail, mais elles sont aussi moins nombreuses à vouloir le réduire. Par contre, lorsqu'elles souhaitent réduire leur temps de travail, les personnes ayant des enfants invoquent le plus souvent les obligations familiales pour justifier leur intérêt à le faire.

3. Développement des ressources humaines Canada, « Les Canadiens veulent travailler davantage, et non moins », 1997.

Les mesures de conciliation

En ce qui concerne les aménagements de la semaine de travail, on note que moins de gens se prévalaient de la semaine comprimée en 2002 qu'en 1999, le recul étant particulièrement marqué chez les hommes, soit de 12,9 à 7,9 %, contre de 6,1 à 5,3 % pour les femmes. Rappelons que, comparativement aux hommes, la semaine de travail moyenne des femmes est inférieure de 6 heures (leur semaine de travail étant de 33,9 heures contre 39,5 pour les hommes), de sorte qu'elles travaillent déjà en moyenne une journée de moins par semaine. Par contre, la présence d'enfants influe sur le recours à la semaine comprimée, qui est effectivement plus fréquente chez les personnes avec enfant que chez les personnes sans enfant, les personnes ayant un ou deux enfants étant les plus fortes utilisatrices (voir le tableau 7 de Tremblay, Paquet et Najem, 2006b).

En ce qui concerne les aménagements de la semaine de travail, nous avons noté plus haut que moins de gens se prévalaient de la semaine comprimée en 2002 qu'en 1999, mais les pourcentages demeurent toujours un peu plus élevés dans les groupes ayant un ou deux enfants.

Même si le recours à la semaine de travail réduite en vertu d'une entente spéciale avec l'employeur a diminué entre 1999 et 2002, on remarque néanmoins qu'il augmente nettement en fonction du nombre d'enfants, passant de 5,3 à 7,9 % puis à 8,2 % avec le passage de un à deux, puis à trois enfants.

Pour ce qui est de l'horaire variable (soit la possibilité de faire varier ses heures d'arrivée et de départ), il touche entre 35 et 40 % des gens et augmente légèrement selon que le nombre d'enfants passe de un à deux puis à trois.

Alors que l'aide à la garde et les services de garde chez l'employeur sont le premier souhait des parents canadiens ayant des enfants de moins de 3 ans, on constate qu'à peine plus du quart des travailleurs canadiens déclaraient en 2002 que leur employeur offrait un tel service. De plus, il faut noter que la question de l'EMTE à ce sujet était malheureusement très englobante puisqu'elle demandait si l'employeur offrait « de l'aide pour le gardiennage d'enfants soit par un centre sur place, ou par le biais de fournisseurs ou par des arrangements informels ». Le dernier élément est, on en conviendra, fort large, mais on voit mal quel type d'arrangement informel pourrait convenir aux parents sur une base régulière, car il faut bien faire garder ses enfants tous les jours lorsqu'on travaille tous les jours... De ce fait, on peut penser que ces pourcentages renvoient à un centre sur place ou à un fournisseur externe essentiellement et que les arrangements informels en matière de garde doivent être assez peu fréquents.

Il y a aussi progression du pourcentage d'entreprises offrant ce type d'aide puisqu'en 1999 ce n'était qu'environ une personne sur cinq qui déclarait que son employeur offrait ce genre de service. Il est intéressant aussi de noter qu'entre 1999 et 2002 cette progression était manifeste autant pour les hommes que pour les femmes. Par ailleurs, si en 1999 les hommes, comparativement aux femmes, faisaient davantage appel au service d'aide pour la garde d'enfants, la situation s'est inversée en 2002 puisque 8,6 % de femmes faisaient appel à ce genre de service contre 6,2 % des hommes.

On se préoccupe de plus en plus de ce qu'il est convenu d'appeler la « génération sandwich », soit le fait que de plus en plus de parents canadiens sont simultanément concernés par les difficultés de garde de jeunes enfants et par les soins à leurs parents âgés. À cet égard, l'EMTE a interrogé les travailleurs et travailleuses sur l'offre par leur employeur de « services d'aide pour les soins aux aînés » (c'est la formulation exacte de la question, qui n'est pas très précise mais qui donne tout de même une première indication). On observe ainsi que l'offre de tels services a un peu progressé dans les organisations, se maintenant autour de 12 %; le recours a apparemment augmenté chez les femmes, mais les données indiquent une forte baisse chez les hommes, ce qui étonne quelque peu.

Si nous analysons la question selon qu'il y a ou non présence d'enfants et selon leur nombre, on constate un fait paradoxal : entre 1999 et 2002, il y a en effet une forte progression de l'offre de services concernant l'aide à la garde des enfants dans les groupes n'ayant pas d'enfants ou en ayant un seul. Ceux-ci sont vraisemblablement les plus jeunes et pourraient créer une famille dans les années à venir; ils pourraient d'ailleurs avoir choisi un employeur en partie pour cette

raison comme l'indiquent certaines recherches. Cette question mériterait d'être analysée plus en détail, mais les données de l'EMTE permettent au moins un premier éclairage. L'offre de services de soins aux aînés a aussi légèrement progressé et, en 2002, elle était plus forte dans les groupes ayant un ou trois enfants. En gros, paradoxalement, ce sont plus souvent les personnes sans enfant qui bénéficient d'une offre de services de soutien.

Conclusion

Les données indiquent dans l'ensemble que les progrès observés en ce qui concerne le débat social sur la conciliation travail-famille ne se sont pas nécessairement traduits par une amélioration notable des conditions favorables à la conciliation dans les milieux de travail. Qui plus est, à certains égards, il y a même eu des reculs, rendant la conciliation d'exigences conflictuelles encore plus difficile.

En somme, aujourd'hui, on a l'impression que, dans les organisations, la gestion relève encore d'un modèle organisationnel présumant que les responsabilités familiales ne concernent pas l'employeur. Il semble que l'articulation emploi-famille, même si l'on en parle sur la scène publique, reste du domaine de la vie privée des employés. Pourtant, le problème de l'articulation emploi-famille ne peut se poser qu'avec plus d'acuité dans l'avenir puisque les femmes sont de plus en plus actives à plein temps et que la progression est particulièrement marquée chez les femmes avec enfants (Cette, Méda, Sylvain et Tremblay, 2006). Les aménagements au sein de la famille seront donc de plus en plus complexes à réaliser. Ainsi, pour assurer une intégration équitable des femmes sur le marché du travail et une participation équitable des hommes aux responsabilités parentales, il importe de déterminer les facteurs et mesures pouvant faciliter la conciliation emploi-famille et de suivre leur évolution dans les milieux de travail.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter les documents suivants :

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006a). « Articulation emploi-famille et temps de travail : la présence d'enfants comme variable déterminante? », dans Le travail au cœur de la GRH, Actes du colloque de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH), Reims, novembre 2006.

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006b). « Articulation emploi-famille et temps de travail : de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », dans Enfance, famille et génération, no 4. http://www.erudit.org/revue/efg/.

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2005). « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », dans Lien social et politique, no 54, p. 125-134.

Les pratiques des entreprises multinationales en matière d'emploi au Canada : développer les capacités organisationnelles et les institutions pour favoriser l'innovation

par Jacques Bélanger, Pierre-Antoine Harvey, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray[1]

La présente étude sur les entreprises multinationales au Canada cherche à comprendre les changements organisationnels qui ont cours au sein de leurs établissements canadiens, les innovations en matière d'emploi et d'organisation du travail, ainsi que l'influence des politiques publiques sur leurs décisions. Elle a été réalisée par des chercheurs du CRIMT (www.crimt.org), avec l'appui du Conference Board du Canada et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), à partir d'une enquête auprès des cadres détenant la responsabilité principale en matière de gestion des ressources humaines dans 168 entreprises représentatives des multinationales au Canada.

La réalité des entreprises multinationales au Canada n'a rien d'uniforme ou de monolithique. Les entreprises contrôlées par des capitaux canadiens tendent à vendre davantage leurs produits sur les marchés internationaux, mais la majorité des entreprises étrangères sont également largement présentes sur les marchés étrangers, particulièrement celui de l'Amérique du Nord. Les opérations canadiennes de ces entreprises étrangères sont généralement bien intégrées dans la configuration mondiale des activités de ces firmes, mais beaucoup ne s'approvisionnent pas sur le marché canadien, font peu de recherche et développement au Canada et n'y accomplissent pas d'activités utilisées ensuite dans leurs établissements situés à l'extérieur du pays. Ce sont d'ailleurs les entreprises d'origine canadienne ou européenne ou encore les entreprises multinationales concurrençant sur les marchés internationaux qui investissent le plus dans des activités de recherche et développement. Il apparaît également, de manière générale, que l'externalisation de certaines activités productives au Canada (*outsourcing*) est une tendance encore plus importante que la délocalisation à l'extérieur du pays (*offshoring*). Ces résultats illustrent l'importance pour les entreprises multinationales de construire des rapports intrafirmes efficaces et de faire le point sur la place qu'occupent les opérations canadiennes au sein de leurs activités globales.

Les directeurs et les employés des entreprises multinationales semblent avoir un degré relativement important d'autonomie en ce qui a trait à la mise au point de nouveaux produits et à l'établissement de certaines politiques et pratiques en matière d'emploi dans leurs établissements. Les entreprises d'origine étasunienne, qui représentent approximativement les deux tiers des entreprises étrangères implantées au Canada, tendent toutefois à accorder moins d'autonomie à leurs travailleurs et leurs dirigeants locaux. Dans ces mêmes entreprises, le développement de pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines et l'établissement de nouvelles formes d'organisation du travail sont rapportés à un degré moindre. Les firmes multinationales contrôlées par des capitaux canadiens, quant à elles, sont plus susceptibles de faire participer leurs employés syndiqués dans les prises de décisions concernant les pratiques d'emploi. De façon générale, ces dernières de même que les établissements canadiens des multinationales concurrençant sur les marchés internationaux sont davantage susceptibles de chercher des innovations en matière de pratiques d'emploi qui seront par la suite diffusées plus largement.

---

1. Jacques Bélanger est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval et codirecteur du CRIMT. Pierre-Antoine Harvey est chercheur associé au CRIMT et doctorant à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Patrice Jalette est professeur adjoint à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et membre du CRIMT. Christian Lévesque est professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal et codirecteur du CRIMT. Gregor Murray est directeur du CRIMT et professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

   Cette recherche est du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT – Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal)

Une conclusion clé de cette enquête est d'ailleurs que l'innovation dans les pratiques d'emploi au Canada n'a pas la portée qu'elle devrait avoir, d'où l'importance de mettre en place des mécanismes pouvant favoriser l'innovation dans les établissements canadiens des entreprises multinationales.

Les entreprises multinationales tendent à avoir une évaluation très positive de leur main-d'œuvre canadienne, notamment en ce qui concerne l'éthique et la rigueur de travail, la capacité de fonctionner en équipe et de faire usage des nouvelles technologies. Cette évaluation positive s'applique également aux compétences des dirigeants canadiens lorsque vient le temps de négocier de nouveaux investissements ou d'obtenir de nouveaux mandats de production au sein de la firme. Les multinationales étrangères sont d'ailleurs plus positives dans l'évaluation des activités de leur entreprise au Canada que ne le sont les entreprises contrôlées par des capitaux canadiens. Ces dernières ainsi que les firmes étrangères possédant des structures intermédiaires de direction au Canada et les entreprises concurrençant sur les marchés internationaux sont toutes plus susceptibles de s'engager dans les réseaux locaux, à travers leur participation à des associations sectorielles, des forums en matière de formation et des réseaux cherchant à établir les normes à respecter dans la conduite et la gestion des entreprises. Le libre-échange, la disponibilité de subventions ou de crédits d'impôts pour la recherche et le développement, la qualité des services publics en matière de santé et d'éducation, ainsi que le soutien gouvernemental pour la formation de main-d'œuvre sont autant de facteurs fréquemment signalés comme étant favorables à une meilleure compétitivité des entreprises au Canada. En contrepartie, les coûts directs de main-d'œuvre, le niveau d'imposition des entreprises et la réglementation en vigueur en matière d'environnement semblent avoir un effet plus ambigu. Les établissements canadiens en mesure de s'intégrer dans leur milieu par le développement de réseaux et d'alliances et d'utiliser judicieusement les ressources disponibles dans l'environnement institutionnel canadien peuvent davantage renforcer leur rôle au sein des firmes multinationales dont ils relèvent.

Deux images contrastantes des entreprises multinationales au Canada émergent de cette étude. La première est celle de l'entreprise principalement concentrée sur le marché canadien, qui fait peu ou pas de recherche et développement sur ce territoire national. Les dirigeants locaux de ces entreprises ont généralement moins d'autonomie et sont peu susceptibles d'innover dans les pratiques en matière d'emploi. Ces entreprises sont également moins susceptibles d'avoir des liens substantiels avec des réseaux d'affaires au Canada, en particulier avec les établissements de formation, et ne se mêlent que tres peu des questions entourant les normes nationales de gouvernance des entreprises. Ces firmes multinationales conservent en ce sens une figure d'étranger du fait qu'elles ne possèdent généralement pas de structure intermédiaire de direction au Canada et qu'elles s'en tiennent à une participation minimale au sein des réseaux d'affaires et des institutions nationales.

Contrastant avec cette première image, certaines entreprises multinationales cherchant à pénétrer les marchés internationaux assurent une présence beaucoup plus dynamique au Canada. Elles investissent davantage dans certaines activités de recherche et développement et leurs dirigeants locaux peuvent compter sur une plus grande marge d'autonomie leur permettant de développer des pratiques de gestion de ressources humaines mieux adaptées et d'établir des partenariats de toute sorte avec leurs employés. Le fait qu'elles doivent concurrencer sur les marchés internationaux semble fortement les inciter à innover. Ces entreprises multinationales développent davantage leurs capacités organisationnelles et s'engagent de manière plus soutenue dans leurs communautés et dans différents réseaux d'affaires, en plus de participer à l'établissement de mécanismes institutionnels visant à promouvoir le développement économique. De telles entreprises ont également des structures intermédiaires de direction au Canada afin de les aider à s'intégrer à un environnement institutionnel qui, pour l'essentiel, est davantage perçu comme présentant des opportunités pour leur développement plutôt que des contraintes.

Ces deux prototypes d'entreprises multinationales peuvent constituer des modèles viables d'affaires, mais le second recèle davantage de potentiel en ce qui concerne le bien-être des employés et le développement de l'économie canadienne dans un contexte de mondialisation. Sur le plan des politiques publiques, la

question centrale est donc de savoir comment stimuler le développement de ce deuxième modèle. Premièrement, il apparaît clairement que l'existence de structures intermédiaires de direction et un investissement soutenu dans différents réseaux et institutions au Canada permettent aux activités canadiennes des entreprises multinationales de se positionner avantageusement dans la configuration plus globale des activités des entreprises multinationales. Deuxièmement, les instances gouvernementales et les politiques publiques doivent favoriser activement la mise en place de ces conditions favorables. Les politiques publiques constituent un levier important dans les rapports économiques globaux et elles peuvent contribuer à la définition de politiques d'emploi plus progressistes et plus sociales, qui englobent également les modes de représentation des employés.

La version complète de cette étude (en anglais) est disponible dans le site web du Centre interuniversitaire de recherche sur la mondialisation et le travail (CRIMT) : www.crimt.org.

Le télétravail : son évolution et les motifs d'exercice

par Diane-Gabrielle Tremblay, Renaud Paquet et Elmustapha Najem[1]

Le travail à domicile s'est développé de manière assez importante au cours des dernières années, et certains le présentent comme une manière de mieux concilier les responsabilités parentales et professionnelles. Alors que des études de cas et quelques enquêtes ont été réalisées sur le sujet, elles ne sont souvent pas représentatives de l'ensemble de la population et c'est pourquoi nous avons voulu étudier cette réalité du télétravail ou travail à domicile à partir de données représentatives de la population canadienne. Nous présentons ici quelques résultats du traitement des données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés que nous avons étudiées sous cet angle précis, et d'autres résultats tirés des documents présentés en référence à la fin de l'article[2].

Le traitement des données de l'EMTE nous a permis de connaître l'évolution du travail à domicile au Canada de 1999 à 2002 (dernière enquête disponible au moment où nous avons réalisé les travaux en 2005), les motifs de recours au travail à domicile, les conditions dans lesquelles il s'exerce (rémunération, équipement, etc.), mais aussi de savoir qui précisément pratique davantage le travail à domicile (selon le sexe, le nombre d'enfants, la catégorie socioprofessionnelle). Quelques recherches ont été menées sur le télétravail au Québec et au Canada, mais aucune ne couvrait un échantillon représentatif et aussi vaste que l'EMTE.

Dans cette recherche, nous examinons la définition du télétravail et les divers modes de télétravail, ce que nous ne faisons pas ici faute d'espace, préférant se concentrer sur les résultats de l'analyse des données de l'enquête canadienne visant à déterminer si le travail à domicile ou télétravail semble s'accroître et s'imposer comme mode d'articulation entre les activités professionnelles et personnelles ou familiales. Nous constatons plutôt que ce sont les exigences de l'emploi qui incitent les gens à travailler à la maison. Les données sur le télétravail au Canada ont été comparées selon le sexe, ainsi que le nombre d'enfants, et ceci a permis de constater que la conciliation emploi-famille n'est pas la principale raison pour travailler à domicile, puisque ce sont au contraire les exigences du travail qui expliquent le travail à domicile.

Méthodologie et source des données

Dans la recherche, nous avons utilisé, sur une base fusionnée, les données recueillies auprès des employeurs et les réponses fournies par les employés à l'EMTE. Cette enquête vise un échantillon représentatif du marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques fédérales, provinciales et municipales. Les données ont été recueillies auprès de plus 6 000 entreprises et quelque 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004) et elles ont été fusionnées.

Quelques résultats

Nous avons constaté que le travail à domicile au Canada n'a pas progressé chez les femmes et qu'il n'a progressé que très légèrement chez les hommes de 1999 à 2002. Environ le tiers des heures sont payées pour tous les groupes et la rémunération a légèrement augmenté de 1999 à 2002. Les motifs du travail à domicile sont les mêmes pour les femmes et les hommes et les pourcentages n'ont pas tellement évolué. Les deux tiers environ font du travail à domicile en raison des exigences de leur travail, alors qu'un

---

1. Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Télé-université de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir) et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Renaud Paquet et Elmustapha Najem sont professeurs au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Les auteurs remercient la division de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada qui leur a fourni l'accès aux données originales. L'analyse de l'EMTE s'inscrit dans le cadre d'une recherche comparative France-Canada, sous la direction de D.-G. Tremblay, financée par la Direction de l'analyse, de la recherche et des études statistiques (DARES) du ministère du Travail de la France, que D.-G. Tremblay tient à remercier. Courriel : dgtrembl@teluq.uquebec.ca.

2. D'autres résultats de recherche sur le télétravail sont présentés dans un article de la revue Canadian Journal of Communication, ainsi que dans un numéro spécial de la revue Interventions économiques portant sur le télétravail et le travail mobile. Voir : www.teluq.uquebec.ca/interventionseconomiques

pourcentage très réduit (4,7 % des femmes et 6,8 % des hommes) le font pour des motifs de conciliation. Le constat que le pourcentage de travail à domicile des hommes dépasse celui des femmes mérite d'être commenté. D'une part, les femmes ont une semaine de travail en moyenne de 6 heures inférieure à celle des hommes (33,8 contre 39,5), de sorte qu'elles peuvent être plus présentes à la maison, ce qui expliquerait qu'on ait un pourcentage plus élevé d'hommes apportant du travail à la maison. D'autre part, le nombre moyen d'heures de travail à domicile est très proche chez les femmes et les hommes (respectivement 6,14 et 6,13 en 2002). Les autres motifs regroupent des énoncés comme le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent.

Nous avons constaté par contre que les groupes les plus concernés par la conciliation emploi-famille (35-44 ans) sont aussi ceux qui ont davantage recours au télétravail, et c'est aussi le cas du groupe des 45-54 ans, en raison toujours des exigences du travail (voir Tremblay, Paquet et Najem, 2006a).

Nous avons aussi établi un lien entre le nombre d'enfants et le fait de faire du travail à domicile, le lien étant particulièrement net en 2002 alors que le pourcentage augmente avec le nombre d'enfants. Il est par ailleurs intéressant de noter que les exigences du travail dominent toujours, mais qu'en 2002 en particulier les personnes ayant un ou deux enfants présentaient des taux nettement plus élevés qu'en 1999 de travail à domicile pour des motifs d'obligations familiales. Peut-être y a-t-il là l'émergence d'une tendance, ce que nous pourrons vérifier lorsque les données des dernières années seront accessibles.

Le télétravail a parfois été considéré comme ne pouvant s'appliquer qu'à certaines catégories professionnelles ou certains types de tâches. On observe que les gestionnaires et les professionnels ont plus fréquemment réalisé du travail à domicile, alors que les catégories des employées de bureau (plus féminines) le font moins, sans doute parce qu'elles ont moins de latitude sur ce plan. Les catégories de marketing/ventes et de production ont peu recours au travail à domicile mais lorsqu'elles le font, c'est plus souvent pour des raisons d'obligations familiales. Notons, enfin, que de 1999 à 2002 les pourcentages des divers groupes professionnels ont davantage régressé qu'augmenté en ce qui concerne la réalisation de télétravail, ce qui tend à infirmer les thèses selon lesquelles le télétravail progresserait sans cesse davantage compte tenu de la diffusion croissante d'Internet, des possibilités de connexions sans fil et ainsi de suite.

Les thèses sur la diffusion du télétravail font souvent référence à l'importance des développements technologiques (Internet avec ou sans fil, téléphonie sans fil, etc.) et la segmentation du marché du travail entre des emplois masculins et féminins pose l'hypothèse d'un accès différencié aux technologies pour les hommes et les femmes. Nos données permettent de voir que les différences d'accès entre les hommes et les femmes existent bien et se sont même accrues pour nombre d'équipements de 1999 à 2002. Ainsi, en 2002, les hommes avaient davantage accès à domicile à l'ordinateur, à Internet, à un modem ou à un télécopieur et à un téléphone cellulaire. En revanche, pour ce qui est du remboursement des frais pour le travail à domicile, les femmes présentent un pourcentage légèrement plus élevé, ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'elles seraient plus souvent à plein temps à domicile.

Enfin, on considère parfois que le monde anglo-saxon est plus ouvert au télétravail que ne l'est le monde latin ou francophone, de sorte qu'il est intéressant de comparer la situation au Québec avec celle du reste du Canada. On constate effectivement que le télétravail est nettement plus fréquent au Canada, mais il est toutefois moins souvent payé qu'au Québec. Cela peut signifier que les Canadiens font davantage d'heures supplémentaires sans rémunération, alors que les Québécois travailleraient davantage lorsqu'il s'agit d'heures rémunérées comme telles. On note néanmoins que le pourcentage de personnes faisant des heures non payées est important (56 % au Québec et 67 % au Canada). De plus, le motif de la conciliation emploi-famille n'est pas invoqué beaucoup plus au Canada qu'au Québec. D'autres raisons apparaissent néanmoins comme importantes au Québec (40 % contre 28 % au Canada), par exemple le désir d'obtenir plus de tranquillité pour le travail, de limiter les déplacements et d'autres motifs du genre. Quoi qu'il en soit, ce sont toujours les exigences du travail qui viennent au premier

rang, mais c'est nettement plus le cas dans le reste du Canada qu'au Québec (65 % contre 54 %).

Conclusion

Le traitement des données de l'EMTE a permis de constater que, contrairement à ce que proposent comme thèse nombre d'écrits sur le télétravail, ce n'est pas principalement pour des raisons de conciliation emploi-famille que les gens font du télétravail. D'ailleurs, le fait d'avoir des enfants ou d'en avoir un plus grand nombre n'est pas lié aux heures de travail faites à la maison. Par contre, le fait de rechercher de meilleures conditions de travail, de gagner du temps et d'économiser de l'argent sont aussi au nombre des motifs invoqués, bien que moins fréquemment que les exigences du travail.

Par ailleurs, si l'on considère parfois que le monde anglo-saxon est plus ouvert au télétravail que ne l'est le monde latin ou francophone, les données montrent effectivement que le télétravail est nettement plus fréquent au Canada anglais. On note par ailleurs que le pourcentage de personnes faisant des heures non payées est important (56 % au Québec et 67 % au Canada) et que le motif de la conciliation emploi-famille n'est pas invoqué beaucoup plus dans le reste du Canada qu'au Québec. Quoi qu'il en soit, ce sont toujours les exigences du travail qui viennent au premier rang, mais c'est nettement plus le cas dans le reste du Canada qu'au Québec.

Nombre d'études antérieures sur le télétravail indiquent que la réduction du temps de déplacement et les horaires parfois flexibles du télétravail peuvent faciliter l'articulation des responsabilités professionnelles, parentales et personnelles mais, à l'échelle canadienne, ce n'est pas le motif dominant pour l'ensemble du travail à domicile qui inclut souvent des heures de travail permettant de rattraper du travail en retard.

Pour plus d'information, le lecteur peut consulter les documents suivants :

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006a). « Telework: A way to balance work and family or an increase in work-family conflict? », Canadian Journal of communication, vol. 31, no 2, octobre 2006.

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006b). « Le télétravail : une façon de concilier emploi et famille? », Note de recherche no 2006-03 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto (2006). « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée? », Interventions économiques, no 34.

www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques.

Démarches vécues en entreprises

Recrutement en emploi et diversité interculturelle : des stratégies innovantes en milieux de travail

Par Johanne Gauthier[1]

Introduction

En dépit de la présence de mesures d'accès à l'égalité en emploi, on constate encore en 2006 la persistance d'obstacles en matière d'embauche et d'insertion en emploi pour les personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et les minorités visibles[2]. Des difficultés sont constatées dès l'étape du recrutement, se concluant par une sous-représentation des groupes visés dans certains milieux de travail[3].

Les problèmes éprouvés peuvent être différents selon qu'il s'agit d'immigrants récemment arrivés (équivalence des diplômes, reconnaissance de l'expérience acquise à l'étranger, méconnaissance des institutions et, parfois, apprentissage de la langue française) ou de personnes des minorités culturelles qui ont reçu leur éducation au Québec. Concrétiser l'équité en emploi et développer la main-d'œuvre, voilà les principaux enjeux!

En réponse, des milieux de travail ont entrepris de porter une attention particulière à l'étape du recrutement. À l'aide de trois initiatives particulières, soit celles de la Société de transport de Montréal dans le domaine de l'entretien, du Service de police de Montréal et de la CSN-employeur, nous allons illustrer quelques défis vécus par les milieux de travail qui veulent améliorer la présence et la représentativité interculturelles au sein de leur organisation.

Nous présentons d'abord les problèmes constatés à l'étape du recrutement et les stratégies mises en place pour y remédier. Nous verrons ensuite sous quels angles les relations du travail sont interpellées lorsqu'on favorise la représentativité de groupes cibles en emploi. Enfin, nous conclurons sur les résultats de ces expériences, en cernant les facteurs de réussite ainsi que les perspectives d'avenir.

Représentativité interculturelle et milieux de travail : éléments de contexte

On constate la faible représentation en emploi dans plusieurs milieux de travail des personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles. Pour y remédier, des mesures d'accès à l'égalité en emploi ont été mises en place, plus particulièrement dans les secteurs public et parapublic. Comme le souligne Serge Fortin, chef de section de la dotation à la Société de transport de Montréal : « Dans le cadre des mesures d'application de la *Loi sur l'égalité en emploi* dans les organismes publics, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse nous met des objectifs d'embauche quantitatifs différents selon les regroupements de métiers ».

En dépit de telles mesures, plusieurs entreprises en viennent au constat que, par leur système de dotation habituel, elles n'atteignent ni la représentativité souhaitée ni leurs objectifs d'embauche. Le propos du représentant du Service des ressources humaines de la Société de transport de Montréal va dans ce sens :

---

1. L'auteure est conseillère à la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail. En collaboration avec Dalil Maschino, directeur à cette même direction, elle a rencontré les représentants des différents milieux de travail favorisant l'embauche de personnes issues de l'immigration, des communautés culturelles et des minorités visibles. À la Société de transport de Montréal ont été rencontrés Serge Fortin, chef de section dotation au Service des ressources humaines, et Pierre St-Georges, président du syndicat de l'entretien, affilié à la CSN. À la CSN-employeur ont été rencontrés Normand Théorêt, adjoint à la Direction des ressources humaines, et Yves Rivard, conseiller syndical. Au Service de police de Montréal, Monsieur Hoanh Van Dam, chef de section. Programme d'accès à l'égalité et de la qualité de vie au travail a été rencontré.

2. Dans le document officiel du Conseil du trésor sur le programme d'accès à l'égalité (mars 1990, 59 pages), le terme « communauté culturelle » englobe tant les minorités visibles que les personnes qui sont de langue maternelle autre que le français et l'anglais. Statistique Canada définit pour sa part les minorités visibles comme les personnes qui, en vertu de la Loi sur l'équité en emploi, ne sont pas de race blanche, telles que les Chinois, les Sud-Asiatiques, les Noirs, les Arabes, les Philippins, les Asiatiques du Sud-Est, les Latinos-Américains, les Japonais et les Coréens.

3. Pour un portrait d'ensemble de la situation, voir le document de consultation du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles : Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination, Gouvernement du Québec, juin 2006, 69 pages.

« Nous avions de la difficulté à trouver des personnes des groupes cibles répondant à certaines de nos exigences d'emploi. De plus, les nouveaux arrivants ont de la difficulté à faire reconnaître leur expérience et ne réussissent pas toujours à se qualifier. Si bien que nos banques de réserve étaient essentiellement composées d'hommes de race blanche ».

Même bilan au Service de police de Montréal où l'on a vite compris qu'il fallait mettre en place des mesures adaptées si l'on voulait un jour avoir un corps policier représentatif de la population montréalaise. Pour illustrer une situation qui a bien évolué depuis, on relate que, en 1991, 12 % de la population étudiante en techniques policières était composée de femmes et il y avait moins de 1 % de personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles. « En fait, ce taux était si faible qu'il n'était même pas recensé », dit Hoanh Van Dam, chef de section au Programme d'accès à l'égalité et de la qualité de vie au travail du Service de police de Montréal.

À la CSN-employeur, la préoccupation de l'accès à l'égalité en emploi est présente depuis longtemps : « Cela a commencé par les femmes et puis, par la suite, la question des communautés culturelles s'est imposée. Des efforts de sensibilisation ont été réalisés et, plus récemment, nous avons produit un document sur le sujet pour nos membres[4] ». Au sujet de la représentativité des femmes, l'action de la CSN-employeur a porté ses fruits. Par ailleurs, bien que faisant partie des préoccupations sociales de la CSN-employeur, l'insertion en emploi de personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles demeurait un défi entier parce que celles-ci ne réussissaient pas à se qualifier dans le cadre du processus d'embauche habituel.

De son côté, le chef de section du Service de police de Montréal soutient : « Il y a quinze ans, plusieurs milieux de travail n'étaient pas représentatifs de la diversité interculturelle. On était alors tolérant face à cette situation car les premières mesures se mettaient en place. En 2006, nous ne pouvons plus être aussi tolérants à cet égard et il faut mettre en place des moyens efficaces pour favoriser une meilleure représentativité de la diversité au sein de notre société ». Il poursuit : « Les entreprises ne le réalisent pas toujours mais, si elles sont représentatives de leur société et si elles privilégient cette compétence, cela peut avoir des effets positifs sur leur organisation. Par exemple, à la suite des événements du 11 septembre 2001, cela nous a aidé d'avoir des policiers d'origine arabe au sein de nos rangs et nous a permis d'assurer une meilleure protection de la population. Les policiers issus de la communauté noire ou de l'Amérique latine, à titre d'agents de concertation, interviennent parfois auprès des gangs de rue. Ils ont d'abord pour objectif de faciliter le rapprochement avec les milieux et de prévenir l'émergence des problèmes et ils agissent en force lorsque c'est nécessaire seulement. Cette diversité apporte de l'efficacité au corps policier et plus de sécurité à Montréal ».

Des stratégies de recrutement adaptées

Les trois milieux de travail rencontrés confirment avoir fait face à des obstacles dès l'étape du recrutement des groupes cibles et ont dû avoir recours à des stratégies particulières pour les surmonter.

Par le passé, au moment du recrutement des employés à l'entretien sanitaire, la Société de transport de Montréal a constaté un manque d'expérience pertinente et de qualifications de la part des candidats des groupes cibles. Pourtant, à première vue, on pourrait penser qu'une faible expertise est requise dans le domaine de l'entretien. Au contraire indique le chef de section de la dotation à la Société de transport de Montréal : « Les candidats doivent avoir une expérience dans l'entretien sanitaire et détenir un permis de conduire depuis un an. Dans un contexte d'entretien public, une expérience ou une formation est nécessaire ainsi qu'une expérience avec la clientèle. Lors de l'entretien des autobus, les employés sont appelés à déplacer les véhicules, vérifier les niveaux de liquide, mettre de l'essence. De plus, le personnel doit être en mesure de composer avec des situations à risque : par exemple, on retrouve parfois des seringues ou du sang. Il y a donc, au-delà du nettoyage comme tel, un ensemble de tâches connexes et

4. Josée Roy et Marie Roy, Des milieux de travail de toutes les couleurs : apprendre à travailler ensemble. Guide pour l'intégration et le maintien en emploi des immigrantes et immigrants et des personnes des communautés culturelles et des minorités visibles, CSN, 2005, 27 pages.

d'habilités requises. De plus, cela prend des employés polyvalents à la Société de transport de Montréal car il y a des mouvements de personnel entre les équipes d'entretien et vers d'autres postes ».

Dans un contexte fort différent, la CSN-employeur éprouvait des difficultés semblables à celles vécues par la Société de transport de Montréal : trouver des candidats ou candidates ayant les qualifications requises. Pourtant, l'organisation avait déjà des contacts avec des groupes communautaires travaillant auprès de nouveaux arrivants et avec des universités pour qu'ils leur envoient d'éventuels candidats issus des communautés culturelles et des minorités visibles. Après quelques essais, la CSN-employeur a dû se rendre à l'évidence : ces personnes n'étaient pas retenues au moment de la sélection. Les parties rencontrées considèrent que « les exigences d'un poste comme celui de conseiller syndical sont très grandes puisque le ou la candidate doit avoir une bonne connaissance des relations du travail. Peu de nouveaux arrivants connaissent la culture des relations du travail au Québec; il y a donc un apprentissage à faire. Enfin, la maîtrise du français, tant parlé qu'écrit, est essentielle aussi bien pour les postes de conseiller syndical que d'employé de bureau ».

L'adjoint à la Direction des ressources humaines de la CSN-employeur ajoute : « Le problème, c'est que nous souhaitons que les personnes soient capables de remplir les tâches et qu'elles soient fonctionnelles rapidement. Par exemple, les gens qui consultent leurs conseillers syndicaux, les consultent pour résoudre des problèmes, il faut que ces derniers aient des qualités humaines et une bonne connaissance des relations du travail. [...] Malgré les efforts, nous demeurions majoritairement blancs, francophones et de vieille souche à la CSN-employeur ».

Du côté du Service de police de Montréal, on a constaté avec le temps qu'il y avait peu de candidats issus des minorités visibles et que, lorsque ces personnes se présentaient aux concours de recrutement des policiers, il y avait un fort taux d'échec. Le représentant de la direction du Service de police de Montréal précise : « on a remarqué qu'il y avait un fort taux d'échec pour les femmes au test physique. Quant aux personnes des minorités visibles, elles tendaient à ne pas réussir le test psychologique. Après analyse, on a compris que les tests de l'époque n'étaient pas universels. C'est pourquoi nous avons apporté des correctifs depuis ».

Manque d'expérience pertinente, qualifications insuffisantes, difficultés à passer certains tests, manque d'intérêt de la part des groupes cibles pour certains métiers... Comment fait-on pour surmonter tous ces défis? Dans les trois cas mentionnés, la voie devenait évidente : les entreprises devaient revoir certains aspects de leur processus de dotation afin de prendre le tournant de la diversification interculturelle de leur entreprise et faciliter l'insertion de cette main-d'œuvre.

C'est ce qui a été fait à la CSN-employeur. Selon les parties rencontrées : « Il a fallu revoir nos méthodes et nos critères de sélection et vérifier s'il y avait des biais de discrimination systémique. On a compris qu'il y avait plutôt une difficulté au niveau des compétences des candidats qui ne répondaient pas à nos exigences en matière de qualifications et d'habiletés requises ». De même, au Service de police de Montréal, on a revu en profondeur les tests pour s'assurer de leur équité du point de vue ethnoculturel. De plus, l'analyse complète des systèmes d'emploi a été faite à deux reprises pour éviter tout biais discriminatoire.

Des stratégies efficaces

Les trois milieux de travail ont alors conçu et mis en place des stratégies adaptées à leurs besoins pour obtenir des résultats. Le représentant de la direction du Service de police de Montréal résume ainsi le défi : « Les ressources humaines ont un rôle important. Elles doivent vérifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour favoriser le recrutement de personnes des minorités visibles. Dans un tel dossier, il faut penser autrement et travailler différemment. Le système doit être transparent et équitable. Il faut constamment vérifier l'efficience de nos solutions. En bout de piste, nos mesures peuvent coûter de l'argent, mais cela va toujours rapporter à nos organisations ».

Partenariat, formation adaptée et stage en entreprise : les clés de l'embauche à la Société de transport de Montréal

Depuis deux ans, la Société de transport de Montréal a ciblé les personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et les minorités visibles ainsi que des femmes pour les métiers en entretien. Le projet d'embauche concernait trois secteurs : l'entretien des autobus, l'entretien à l'intérieur des stations de métro et l'entretien dans les wagons de métro. Comme suite au recrutement de personnes des groupes cibles, l'organisme a prévu un programme de formation adaptée comprenant des stages en entreprise.

La Société de transport de Montréal a d'abord établi un partenariat avec le milieu communautaire afin de mieux rejoindre des candidats potentiels venant des communautés culturelles. L'organisme Accueil et liaison pour arrivants (ALPA) a réalisé une campagne de publicité visant à recruter des personnes issues des communautés culturelles. Cet organisme communautaire a également joué un rôle d'encadrement dans la préparation des candidats aux tests d'admission de la Société de transport de Montréal. Plusieurs personnes se sont présentées. Le taux de réussite aux entrevues de présélection a atteint 80 %.

Parallèlement, la Société de transport de Montréal a engagé des pourparlers avec la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois pour créer un cours d'entretien adapté à sa réalité, soit un cours de 900 heures avec trois stages en entreprise. S'adressant aux candidats n'ayant pas acquis l'expérience requise, le premier cours a débuté en janvier 2004 avec un groupe cible de 22 étudiants formé principalement de femmes et d'immigrants récemment arrivés au Québec et âgés entre 25 et 40 ans. Bientôt, le quatrième groupe de formation sera constitué. Le chef de section de la dotation à la Société de transport de Montréal soutient : « Avant, le système en place ne nous permettait pas de répondre à nos besoins. Souvent, les gens venaient de l'hôtellerie, n'avaient pas d'expérience sanitaire en entretien industriel et, lorsqu'on leur demandait de déplacer un véhicule, ils n'étaient pas formés pour cela. De plus, c'est avantageux pour ces personnes car elles vont chercher un diplôme d'études professionnelles ».

Pour sélectionner ses candidats, le comité des ressources humaines de la Société de transport de Montréal rencontre d'abord les gens dans un processus de dotation avec entrevue. On garantit ensuite aux candidats retenus qu'ils obtiendront la priorité d'embauche après avoir suivi leur formation, au coût de 300 $.

Une approche intégrée et un suivi à toutes les étapes au Service de police de Montréal

Au Québec, il y a de plus en plus de femmes qui étudient en techniques policières — près de la moitié des inscriptions en 2006 — et les personnes issues des communautés culturelles ont maintenant tendance à suivre cette filière. Mais il a fallu mettre en place une stratégie particulière de recrutement des minorités visibles. À noter que, de façon générale, les candidats au service de police doivent détenir la nationalité canadienne et une formation minimale de quatre années d'études postsecondaires. Selon le représentant de la direction du Service de police de Montréal : « On a constaté qu'entre 1991 et 1996 on a fait une erreur dans notre stratégie de communication pour attirer des candidatures. On mettait alors l'accent sur la représentativité du corps policier et on se basait sur l'acceptation de la différence. Les candidats qui se sont présentés n'avaient pas nécessairement le profil du métier, ni la vocation. [...] Afin de comprendre pourquoi notre approche ne fonctionnait pas, on a fait un *focus group* auprès des jeunes de minorités visibles. Il en est ressorti que les jeunes ne veulent pas être identifiés comme minorités et ils nous conseillaient de mettre l'accent sur la compétence et le profil recherché. En plus, ils percevaient l'organisation policière comme terne et manquant de défis. Ces jeunes disaient : dans la police, il y a une hiérarchie, on est sous les ordres et ce n'est pas dynamique. »

Prenant acte de ces constats, le Service de police de Montréal a changé sa campagne de promotion. Il a créé une publicité promotionnelle illustrant la diversité des jeunes policiers (femmes et réalité interculturelle) et a axé son message écrit sur la compétence[5]. En parallèle, une stratégie active de recrutement de candidats potentiels a été mise en place. Par exemple, dans chaque poste de quartier, deux agents socio-communautaires ont, entre autres, le mandat d'établir des contacts avec les membres des communautés culturelles, de promouvoir la carrière de policier et de repérer des candidats ayant du potentiel.

De plus, le Service de police de Montréal a créé une filière d'étude particulière pour les personnes des minorités visibles intéressées à devenir policier. Si la personne se qualifie dans le processus habituel de dotation, elle peut alors s'inscrire pour obtenir une Attestation d'études collégiales (AEC), soit une formation plus courte de 24 semaines. Ensuite, elle doit compléter sa formation à l'École nationale de police pendant 15 semaines.

« Ce qui est compliqué, d'ajouter le représentant du Service de police de Montréal, c'est que les études sont à leurs frais. Il en coûte environ 6 000 $ pour aller à l'École nationale de police. Sans compter que ces personnes sont souvent déjà sur le marché du travail, elles ont des familles, des obligations. Elles travaillent le soir et étudient le jour. Les futurs policiers doivent donc travailler très fort et avoir beaucoup de motivation pour passer à travers ce processus. En outre, les familles de certaines communautés culturelles leur offrent peu de soutien moral car elles ne valorisent pas le métier de policier ».

Comme l'explique Hoanh Van Dam : « Lorsque la personne est admise, il faut vérifier sa motivation réelle à devenir policier. C'est pourquoi on lui explique la profession et lui présente les deux côtés de la médaille. Ensuite, elle participe à un stage de jour ou de nuit avec un patrouilleur. Les policiers sont ouverts à recevoir les stagiaires. Ces stratégies augmentent l'efficacité mais elles sont appliquées exclusivement pour les personnes des minorités visibles. C'est seulement après cette étape que la personne confirme son choix car on veut qu'elle soit convaincue de son choix de carrière. On apporte aussi un soutien constant de la part des ressources humaines. Si la personne subit un échec à un test d'aptitude physique, on lui permet de faire une formation pour repasser le test ».

Projet paritaire de stage intensif en emploi avec parrainage à la CSN-employeur

C'est dans le cadre de sa démarche de renouvellement et de rajeunissement de la main-d'œuvre que la CSN-employeur a implanté un projet de stage. Les objectifs du projet conçu paritairement étaient d'accroître la représentativité de la diversité culturelle, de renouveler la main-d'œuvre en embauchant des jeunes et de mettre en place les conditions facilitantes pour le faire. En définitive, il s'agissait de permettre aux personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et aux minorités visibles de passer le cap du recrutement et d'être éventuellement retenues comme salariées.

Il y a deux ans, la CSN-employeur a obtenu une subvention du Fonds jeunesse Québec pour réaliser son projet. Comme l'affirment les parties rencontrées, « Sans ce soutien financier qui a permis de rémunérer les stagiaires, on n'aurait pas été capable de réaliser un projet de cette envergure ». Les 13 stagiaires retenus, âgés de moins de 30 ans, ont été assignés à des stages d'une durée de 6 à 12 mois. La majorité vivait au Québec depuis moins de deux ans. Tout au long de leur stage, ces personnes étaient payées à 75 % du premier échelon de leur catégorie d'emploi.

Le recrutement des stagiaires pour la CSN-employeur a été long et un partenariat a été établi d'abord avec le Centre d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) des personnes immigrantes dans le but d'identifier des groupes communautaires spécialisés en soutien à l'emploi pour cette clientèle. La CSN-employeur a d'ailleurs réalisé une rencontre d'information avec une vingtaine de ces groupes. Comme en témoignent les parties rencontrées : « Nous leur avons fait part du profil des personnes qu'on recherchait. On leur a expliqué que les valeurs et l'implication sociales étaient un élément important.

5. Voir l'information sur l'approche du Service de police de Montréal dans son site internet : http://www.spvm.qc.ca/frcgi/menes/5_2_1_1_typescandid.asp#communautaires

En fait, les personnes des communautés culturelles n'ont pas tendance à écrire dans leur *curriculum vitæ* qu'ils ont eu un engagement social (ex. : bénévolat, militantisme, etc.) alors que, pour la CSN-employeur, cela représente une expérience privilégiée ».

L'apport du syndicat et des relations du travail

Lorsqu'on parle de stage en emploi, d'application de mesures d'équité en emploi et de parrainage, les relations du travail sont concernées directement. Pour certains, l'appui du syndicat est non seulement nécessaire, il en constitue l'une des conditions gagnantes. C'est du moins l'opinion des deux parties à la CSN-employeur. Dans ce cas, on peut toutefois parler d'une situation peu commune car même la dotation y est un processus paritaire.

À la Société de transport de Montréal : coopération du syndicat et amélioration de la sécurité

À la Société de transport de Montréal, il y a un droit de gérance de l'employeur pour l'embauche, mais le représentant du service de la dotation souligne : « Comme il y avait un stage en entreprise, il a fallu s'entendre avec le syndicat et obtenir l'approbation de ses représentants. Toutes les fois qu'on prend des personnes en stage, on signe une lettre d'entente paritaire. Les stagiaires ont des contacts avec les employés et les conseillers syndicaux et il y a toujours un parrainage ».

Il n'y a toutefois pas de filière d'emploi parallèle à la Société de transport de Montréal lorsque les personnes sont embauchées. Comme le soutient Pierre St-Georges, président du syndicat de l'entretien, « La convention collective prime. Il n'y a pas de disparité, pas de clause orphelin. Ce qui reste en bout de piste, c'est un stage. Le principe d'ancienneté est appliqué. Dans la convention, il y a une garantie de non-mise à pied. Il n'y a pas d'employés temporaires mais des postes temporaires ».

En matière d'équité en emploi, le syndicat de l'entretien a adopté depuis plus d'une décennie une approche active. La direction du syndicat de l'entretien relate que, « En 2000, on a approché l'employeur en vue de mettre sur pied un projet spécial d'accès à l'égalité en emploi axé au départ sur les femmes et les jeunes. On a constaté que, pour certains postes, la Société de transport de Montréal exigeait cinq ans d'expérience, cela bloquait l'entrée de certains groupes. Cela a conduit à un programme d'embauche notamment pour favoriser l'accès des femmes aux métiers non traditionnellement féminins. En collaboration avec l'employeur et le FRONT, un organisme communautaire voué à la promotion des femmes dans les emplois non traditionnellement féminins, on a réalisé une vidéo portant sur l'intégration, l'insertion en emploi et visant à contrer l'exclusion ».

Le syndicat de l'entretien de la Société de transport de Montréal participe également à l'accueil des nouveaux employés. Le syndicat a négocié et obtenu une heure pour expliquer son fonctionnement dans le cadre de la session d'accueil prévue par l'employeur. Selon le représentant syndical, « on inclut dans notre formation nos principes visant à favoriser l'ouverture et on présente notre politique contre la discrimination. Cela diminue les problèmes dans les milieux de travail. De plus, par écrit, on invite les employés à s'adresser à nous lorsqu'il y a des problèmes de ce côté ».

La CSN a adopté en 1997 une politique contre la violence, le harcèlement et la discrimination, qui a été développée par la suite. De son côté, la Société de transport de Montréal a adopté une politique sur le respect de l'intégrité physique et psychologique qui s'appuie sur la *Charte des droits et libertés de la personne*. Selon le représentant syndical, la politique de la Société de transport de Montréal ne permet pas de protéger adéquatement les travailleurs face à la clientèle. Il précise que, dans le cadre des relations du travail, il y a de bonnes protections mais, lorsque les travailleurs se retrouvent en contact quotidien avec la clientèle, ils ne sont pas protégés contre les risques inhérents au métier.

À la CSN-employeur : paritarisme

Avant que le projet de stage à la CSN-employeur ne se mette en place, il y a eu des échanges entre les deux parties quant à sa pertinence. Ensemble, elles ont vérifié les besoins des équipes, tant pour les postes de conseiller syndical que les postes d'employés de bureau. Des équipes prêtes à accueillir ces personnes ont été désignées. Toute la démarche s'est déroulée sur

une base paritaire. Mais la CSN est un milieu exceptionnel de ce point de vue car tout se fait avec les deux parties en présence, soit la sélection, la présélection, et la possibilité de réaliser un stage est déjà inscrite dans la convention collective.

Selon l'adjoint à la Direction des ressources humaines de la CSN-employeur, « La participation du syndicat est essentielle. Il joue un rôle de facilitateur. Il y a des messages qui passent mieux si c'est le syndicat qui les transmet et les explique à ses membres. C'est le comité exécutif qui a convaincu l'assemblée générale d'embarquer dans le projet et qui a expliqué l'importance du parrainage ». Par ailleurs, dans le cadre du processus normal d'embauche, les listes de rappel sont respectées.

Au Service de police de Montréal : sensibilisation, appui et cas par cas

Un représentant de la Fraternité des policiers et des policières de Montréal[6] nous a mentionné que le processus de dotation, dont l'application des cibles d'embauche, est la prérogative de l'employeur. Par contre, le représentant du Service de police de Montréal considère qu'il est important de sensibiliser le syndicat à l'approche d'embauche et à la gestion de la diversité. Comme il le soutient : « Il faut que le syndicat adhère à l'approche pour que cela soit facilité sur le terrain. On a donné au début des formations auprès des conseillers syndicaux sur l'ouverture à la diversité. Plus tard, on a offert de la formation en gestion des conflits et en gestion de la diversité auprès des cadres et des gestionnaires. On offre d'ailleurs systématiquement aux recrues de telles formations pour les sensibiliser ».

Lorsque l'approche du Service de police de Montréal a été mise en place, la direction s'est associée au syndicat pour retravailler le processus de dotation : recrutement, promotion, mutation. Comme le soutient le représentant de la direction : « La règle d'ancienneté domine et le syndicat travaille surtout à partir de ce principe. Cela prend six ans d'ancienneté pour avoir une promotion en supervision ».

Y a-t-il des conflits qui émergent au sein du milieu de travail en rapport avec la diversité culturelle? D'après le représentant de la direction du Service de police de Montréal, « Il y a peu de griefs concernant la diversité interculturelle. Tant le syndicat que la partie patronale tentent plutôt de favoriser la médiation à l'interne avant d'en arriver à des griefs. On travaille ensemble au cas par cas ».

Des résultats positifs

À la Société de transport de Montréal, les objectifs poursuivis dans le cas des préposés à l'entretien étaient de 15 % pour les personnes des minorités visibles et 10 % pour les personnes des communautés culturelles. Ces objectifs ont été atteints en bonne partie car, à présent, 6 % de l'effectif des préposés à l'entretien est issu des communautés culturelles, 14 % des minorités visibles. Dans ce cas, les résultats sont probants. La stratégie utilisée a été efficace et a permis d'atteindre la majorité des objectifs. Un autre acquis, de type plus qualitatif, pour la Direction des ressources humaines de la Société de transport de Montréal est le fait que le processus de sélection des candidats s'est enrichi. Ainsi, d'après le représentant du Service des ressources humaines : « Normalement, notre entrevue de sélection ne dure pas plus d'une heure. Une formation de neuf mois nous permet de vérifier tant l'assiduité des candidats que leur intérêt, leur ponctualité et leur respect des consignes de sécurité. Le parrainage en stage fait aussi en sorte que, lorsque la personne est embauchée, elle a déjà des contacts à l'interne et une connaissance du milieu ».

Au Service de police de Montréal, même constat positif. Le corps policier est composé actuellement de 33 % de femmes, de 9 % de communautés culturelles et de 7,6 % de minorités visibles[7]. D'ici à 2008, 250 personnes seront embauchées avec l'objectif d'atteindre une proportion de 10 % de minorités visibles au sein du corps policier. Il appert que les autorités du Service de police de Montréal sont fières du programme car il leur apparaît efficace.

6. Robert Boulay, conseiller syndical, Fraternité des policiers et policières de Montréal a été consulté par téléphone.

7. Ces statistiques sont tirées d'une autodéfinition au moment de l'embauche.

L'objectif d'ensemble du stage à la CSN-employeur était que toutes les personnes ayant suivi un stage puissent se présenter devant un comité de sélection après leur stage et réussir à se qualifier. On peut dire en ce sens que le projet de la CSN-employeur a connu un franc succès car, à la suite du stage, les deux tiers des stagiaires ont été en emploi au sein de l'organisation, pour un emploi permanent ou temporaire. Toutefois, comme l'avouent les parties rencontrées : « Pour la représentativité des femmes, il a été plus facile d'atteindre nos objectifs. Ce n'est pas le cas de la diversification interculturelle. D'ailleurs, présentement, on a toujours de la difficulté à augmenter notre proportion de jeunes salariés issus des communautés culturelles et des minorités visibles ».

Réunir les conditions gagnantes

Les trois stratégies adoptées présentent des liens mais chacune repose sur des éléments différents et une dynamique propre. Dans le cas du projet de la Société de transport de Montréal, le recrutement initial a été très important ainsi que la préparation des candidats. En ce sens, le partenariat avec un organisme communautaire a été un élément clé du succès du projet. En outre, la collaboration avec la commission scolaire qui a su proposer un cours adapté aux besoins de la Société de transport de Montréal a joué un rôle déterminant dans sa réalisation. Enfin, la coopération du syndicat a rendu possibles les stages en emploi et a facilité les liens entre les personnes dans le milieu de travail.

Pour réussir à mettre en place l'approche du Service de police de Montréal et en assurer le suivi, plusieurs conditions doivent être réunies d'après le représentant de la direction, car c'est un dossier qui introduit un important changement de culture : « Il faut d'abord un engagement ferme de la part de la haute direction; une équipe permanente et une continuité dans la gestion et le suivi du programme; l'accueil et l'intégration sont importants aussi, autrement les gens ne resteront pas; un plan de communication sur mesure est nécessaire; une approche ouverte axée sur la consultation, l'information et la formation doit être mise en place ainsi qu'un choix d'objectifs et de mesures correctives réalistes ».

Toutefois, il faut aussi assurer un suivi étroit des candidats en cours de recrutement et vérifier les difficultés systémiques auxquelles ils se confrontent. D'après le représentant de la direction du Service de police de Montréal, « En matière de recrutement, il faut apporter un soutien constant aux candidats. Ils ne savent pas toujours comment se préparer pour passer un test. Le risque d'abandon est grand et on peut perdre nos candidats ».

Pour les deux parties à la CSN-employeur, la participation à tous les niveaux (équipe, parrains, direction, syndicat, employés) est un facteur de réussite. De tels projets ne peuvent se réaliser avec succès sans un engagement. Par ailleurs, plusieurs autres conditions sont essentielles, comme le partenariat avec les milieux, le paritarisme, l'engagement de départ et l'offre de formation.

Comme en témoignent les représentants de la CSN-employeur : « Notre organisation a beaucoup investi dans la réalisation de ce stage. On a offert aux stagiaires le programme régulier de formation en cours d'emploi, incluant des sessions propres à leur besoin, notamment sur l'histoire et le fonctionnement des relations du travail au Québec. Un comité paritaire de pilotage du projet a été mis sur pied. Les parrains ont joué un rôle important pour soutenir l'insertion des jeunes stagiaires et plusieurs se sont investis au-delà des heures requises dans ce rôle. Il y a eu de la formation et des rencontres régulières de *coaching* pour les parrains et pour les jeunes. Sans compter les rencontres avec les jeunes pour vérifier les difficultés et réajuster les éléments d'apprentissage selon leurs besoins ».

En conclusion : transfert des connaissances et perspectives

À travers la présentation de trois cas d'entreprise, le présent article visait à mettre en relief l'étape du recrutement en emploi de personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles dans le but de permettre une représentation plus équitable de ces groupes dans les milieux de travail. En présence d'obstacles, on a vu que l'atteinte de cet objectif nécessite une mobilisation des ressources humaines et l'adoption de pratiques de

gestion adaptées, comme des campagnes de promotion, des approches et des outils de recrutement appropriés, un suivi pour réussir la sélection et un soutien pour réaliser l'insertion et le maintien en emploi, etc.

Les instigateurs des trois projets présentés ont reçu des signes de reconnaissance pour leur apport et les résultats positifs obtenus. La Société de transport de Montréal, par exemple, a gagné en 2004 le prix Maurice Pollack du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et, en 2006, un prix lui a été accordé pour son programme d'accès à l'égalité lors du Congrès de l'Association canadienne du transport urbain dans la catégorie « Rendement supérieur/réalisations exceptionnelles pour entreprises ». Pour sa part, le Service de police de Montréal a reçu, au fil du temps, trois prix de distinction. Quant à la CSN-employeur, elle est l'une des organisations ayant collaboré à la production du tout nouveau *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* (2005), initiative de la Direction régionale de Montréal du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Les enseignements tirés des trois cas présentés peuvent-ils servir de modèles et être transférés à d'autres milieux de travail? Nous croyons que oui car ces expériences sont variées, elles ont permis un rayonnement de l'approche d'équité et de représentativité interculturelle en emploi et elles sont présentées avec réalisme par leurs promoteurs qui en font ressortir tant les écueils que les succès. Le modèle d'intégration de personnes des groupes cibles à l'entretien de la Société de transport de Montréal est une formule qui pourrait être utilisée, selon le représentant du service de dotation, avec d'autres métiers, en cas de pénurie. Différents milieux de travail viennent s'informer sur l'approche du Service de police de Montréal et s'inspirer de ce programme. Comme le mentionne Hoanh Van Dam, « D'autres corps de police et diverses organisations du secteur privé, telles que Shell, Urgence-santé et la SAQ, sont venus nous consulter. On nous compare à IBM et à American Express ». Enfin, la CSN-employeur a été invitée à présenter son approche à différentes tribunes.

Si les approches de la Société de transport de Montréal et du Service de police de Montréal s'inscrivent dans une continuité et sont désormais intégrées dans leurs organisations respectives, les parties à la CSN-employeur en sont à l'étape du bilan et réfléchissent aux suites à donner à cette expérience. La mise en place d'un tel stage a requis une très grande mobilisation de la part de l'organisation et un soutien financier extérieur. On s'interroge sur la formule de stage pour l'avenir et sur la possibilité de miser sur un autre genre de programme. Dans ce cas, il y a la complexe question de l'expérience et des qualités requises pour occuper un poste syndical à la CSN-employeur. Un autre enjeu est celui de la maîtrise de la langue française. Comme le relèvent les parties rencontrées, « Il y a des métiers moins exigeants pour l'embauche au niveau de la langue. Mais à la CSN-employeur, la maîtrise de la langue est importante tant pour les conseillers syndicaux que pour les employés de bureau. En cours de stage, nous avons donc offert des cours de français à raison de trois fois par semaine. Certains stagiaires se sentaient mal, ils voyaient leurs cours de français comme un empêchement de participer à d'autres activités. On leur a fait comprendre que la maîtrise du français était la base de tout. Certains ont fait des progrès extraordinaires entre le début et la fin de leurs cours ».

Plusieurs milieux sont en phase de renouvellement de main-d'œuvre. On peut donc supposer que l'opportunité d'embaucher des personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles est présente. Mais il reste encore des défis à relever pour être en mesure d'éliminer toutes les difficultés éprouvées au moment de l'embauche. Malgré un discours social favorable à la diversité interculturelle, on s'arrête peu, par exemple, sur la persistance de préjugés et les résistances au sein des milieux de travail. À cet effet, le chef de section du Service de police de Montréal nous confie : « Au fil de ma pratique, j'ai remarqué que, tant chez les gestionnaires qu'au sein des syndicats, il se vit de l'insécurité et des résistances par rapport à la diversité. Les comités d'embauche ont tendance à choisir des candidats qui leur ressemblent plutôt que des candidats qui ne leur ressemblent pas. Ils vont toujours avoir une bonne raison pour justifier leur choix ».

Il est tentant de laisser le mot de la fin à ce gestionnaire du Service de police de Montréal qui a voué sa carrière à la promotion de l'équité en emploi, Hoanh Van Dam : « De plus, je remarque qu'on connaît peu la réalité des

personnes des minorités visibles. Si je vous demande quand avez-vous parlé la dernière fois à un noir ou à une personne d'origine indienne? Invariablement, les gens me répondent que cela fait un certain temps. Je crois qu'il faut se mettre à la place des personnes de langue maternelle autre que le français et l'anglais et des minorités visibles et développer des contacts réguliers avec eux. Cela peut aider à mieux comprendre les problèmes de discrimination systémique vécus et nous motiver aussi à prendre des initiatives et à mettre de meilleures pratiques en place ».

Analyse d'un événement

Le forum sur la productivité et l'emploi dans l'industrie de la construction

par Dalil Maschino[1]

Les 11 et 12 septembre derniers, la Commission de la construction du Québec (CCQ) tenait un forum sur la productivité et l'emploi dans l'industrie de la construction qui a rassemblé tous les intervenants de la chaîne logistique de la construction. Organisé à la demande du ministre du Travail, cet événement a réuni, pour la première fois, plus de 350 architectes, ingénieurs, délégués syndicaux, employeurs, donneurs d'ouvrages et représentants du monde associatif patronal et syndical. Lors de son discours d'ouverture, le premier ministre, monsieur Charest, a souligné l'importance de l'industrie de la construction comme levier de développement économique pour toutes les régions du Québec.

Le forum a porté sur les enjeux de l'industrie et les avenues permettant de renforcer les trois principaux leviers d'amélioration de la productivité, soit la gestion, la capacité d'innovation et le développement de la main-d'œuvre. Dans le cadre des ateliers, des experts ont ouvert la voie aux discussions en présentant l'état de la situation et les défis à relever dans les domaines suivants : la gestion et la planification de projets, la réalisation de travaux, la relève et les perspectives d'emploi, le développement des compétences de la main-d'œuvre, le rôle des normes au sein de l'industrie, la santé et la sécurité du travail ainsi que la concertation patronale-syndicale.

Dans son message de bienvenue, le ministre du Travail a précisé qu'il voyait en ce forum « le premier pas d'une démarche favorisant le dialogue pour stimuler la productivité et soutenir ainsi l'emploi à long terme ».

Il a aussi souligné que « seul un dialogue basé sur le respect mutuel, la bonne compréhension des intérêts de chacun et orienté vers l'avenir permettra l'émergence d'une vision collective renouvelée des améliorations qui doivent être apportées à nos façons de faire[2] ».

La planification des projets est le premier niveau où, selon les experts, des gains de productivité peuvent être faits, comme le prouvent des expériences étrangères. Pour cela, il est essentiel d'associer aux travaux de planification les acteurs successifs de la chaîne logistique. Cette approche intégrée permet aux concepteurs et aux planificateurs d'un projet de bénéficier de l'expertise propre à chacun des intervenants. D'autres facteurs pourraient également contribuer à améliorer la productivité. Tel est le cas d'un meilleur étalement des travaux et d'une réforme du cadre de gouvernance des grands travaux, prévue pour 2007. Rappelons que ce dernier volet est important car le secteur public est le plus important des grands donneurs d'ouvrage au Québec.

Sur les chantiers, l'efficacité de la réalisation des travaux serait grandement accrue et les coûts seraient moindres si les acteurs établissaient des mécanismes continus et formels de dialogue. La résolution des problèmes serait plus rapide et moins coûteuse, notamment en frais juridiques. Il faudrait aussi que toutes les parties prenantes soient associées au partage des gains ainsi obtenus et que la médiation soit systématiquement encouragée.

Dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre devrait se faire sentir dès 2016, la relève représente un autre défi majeur auquel l'industrie devra faire face. Certes, elle offre aux jeunes des activités diversifiées qui correspondent à leur goût pour le travail d'équipe, le changement régulier de lieu de travail et de projet, etc.

---

1. L'auteur a été membre du comité organisateur du forum établi par la CCQ et coordonné par M[e] Audrey Murray. Toutefois, le contenu de ce texte n'engage que lui.

2. Forum sur la productivité et l'emploi dans l'industrie de la construction, *Programme final*, « Message du ministre du Travail », p. 3.

L'industrie devra cependant modifier ses pratiques pour mieux attirer les jeunes et garder les travailleurs plus âgés. Pour ce faire, elle dispose d'atouts avec son cadre général de reconnaissance et de développement des compétences ainsi que la formation continue qu'elle peut offrir sur les chantiers.

Au terme du forum, nombreux furent ceux qui exprimèrent le souhait que ce moment rassembleur connaisse une suite. Aussi, la CCQ a formé un comité de suivi qui doit faire ses principales recommandations au conseil d'administration de cet organisme au début de 2007.

Signalons, enfin, que les cas concrets qui furent présentés dans des ateliers ont également connu un vif succès. À partir d'expériences vécues, les participants ont pu interroger leurs collègues sur les avantages et les conditions de succès de leurs démarches innovatrices. Dans des domaines aussi variés que la concertation patronale-syndicale pour planifier l'entretien des raffineries, la formation continue adaptée aux besoins particuliers d'un chantier, l'innovation en matière de santé et de sécurité du travail et la construction faite dans une perspective de développement durable, tous les témoignages ont montré que des progrès remarquables sont tout à fait possibles[3].

3. Les exposés des experts invités au forum de la CCQ et le discours de synthèse de son président-directeur général sont accessibles dans le site Internet de cet organisme : www.ccq.qc.ca, dans la section « nouvelles ».

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherches et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des renseignements supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison à la Direction des données sur le travail et des décrets. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la construction, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Sa coordination est assurée par la Direction des données sur le travail et des décrets du Ministère. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille
Alexis Labrosse

Agente de liaison
Claudine Robitaille

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Katia Bélanger

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique dans le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Troisième trimestre 2006
ISSN (1710-2324)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca